



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
INGENIERÍA DE SISTEMAS**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS**

**Propuesta de Manual de Funciones y Procedimientos para la
Litografía Cifuentes, ubicada en la ciudad de Tipitapa.**

ELABORADO POR:

Br. Karen Lizeth Espinoza Chávez, 2006-23298

Br. Dayra Esther Rivas Rodríguez, 2006-24224

TUTORA

Ing. Rosa Elena Castellón Estrada

Managua, Diciembre 2018

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES.....	2
SITUACIÓN PROBLÉMICA.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	5
OBJETIVOS.....	6
MARCO TEÓRICO.....	7
CAPITULO I – DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS Y DE PROCESOS.....	25
1.1 GENERALIDADES.....	25
1.2 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS.....	26
1.2.1 Determinación de Cargos.....	26
1.2.2 Elaboración de Organigrama.....	27
1.2.3 Recopilación de Información para la Descripción y Análisis de Cargos.....	28
1.2.4 Análisis de la Información Recopilada	29
1.3 ANÁLISIS DE PROCESOS.....	31
1.3.1 Identificación de los Procesos.....	31
1.3.2 Condiciones de la Planta.....	32
1.3.3 Distribución de Planta	33
1.3.4 Análisis de los Procedimientos de los Procesos Operativos.....	35
1.3.4.1 Proceso de Recepción de Pedido.....	36
1.3.4.2 Proceso de Impresión Offset.....	37
1.3.4.3 Proceso de Numeración.....	37
1.3.4.4 Proceso de Encuadernación y Empaque.....	38
1.3.4.5 Proceso de Entrega de Pedidos.....	38

CAPITULO II –MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS.....	39
2.1 Hoja de actualización.....	39
2.2 Presentación.....	39
2.3 Objetivos.....	40
2.4 Vigencia.....	41
2.5 Marco Legal.....	41
2.6 Disposiciones Generales.....	41
2.7 Elementos Estratégicos.....	42
2.8 Fichas Ocupacionales de Cada Cargo.....	45
2.9 Mapa de Procesos.....	56
2.10 Presentación de Procedimientos por Procesos Operativos.....	58
2.11 Presentación de Procedimientos por Cargos.....	75
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS.....	80

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Cuestionarios de Análisis de Cargos.....	1
Anexo N° 2 Beneficios Sociales y tributos laborales del cargo propuesto.....	11
Anexos N° 3 Distribución de Planta.....	12
Anexos N°4 Cursograma Analítico y Diagrama Analítico de Proceso Recepción de Pedido.....	13
Anexos N°5 Cursograma Analítico y Diagrama Analítico de Proceso Impresión Offset.....	15
Anexos N°6 Cursograma Analítico y Diagrama Analítico de Proceso Numeración.....	17
Anexos N°7 Cursograma Analítico y Diagrama Analítico de Proceso Encuadernación y Empaque.....	19
Anexos N°8 Cursograma Analítico y Diagrama Analítico de Proceso Entrega de pedido.....	21
Anexos N°9 Formato de Orden de Pedido.....	23
Anexos N°10 Formato de Orden de Trabajo.....	24
Anexo N°11 Recibo de Entrega de Producto.....	25
Anexo N°12 Recibo de Anticipo.....	25

INTRODUCCIÓN

Litografía Cifuentes es una empresa con 14 años de operaciones en el ramo de la impresión, sus instalaciones están ubicadas en la ciudad de Tipitapa, del Centro Turístico Termales de Tipitapa, media cuadra abajo. La idea del negocio nace del Fundador el Sr. Humberto Espinoza en respuesta a la necesidad crear un negocio propio que supla y mejore las condiciones de vida de su familia. Es un negocio gestionado bajo la lógica de empresa familiar, la propietaria del negocio, asume la administración de la Litografía tras el fallecimiento de su papá

Los servicios que la litografía ofrece son impresión de: block de factura, recibos, volantes, brochures, tarjetas (prenatales, de presentación, de invitación, recordatorios, entre otros).

Bajo la lógica de negocio familiar la litografía opera sin contar con elementos como planes, manuales, políticas, normativas o reglamentos que conduzcan, guíen y normen sus operaciones, como es el caso de no poseer un manual de funciones y procedimientos que sirva de guía para fortalecer el desempeño organizacional. No se han definido las responsabilidades de cada empleado ni los controles de mando, lo que provoca sobrecarga de trabajo, retrasos en los procesos y a su vez que los pedidos no sean entregados en tiempo y forma.

La presente monografía está basada en la propuesta de diseño de un manual de funciones y procedimientos para Litografía Cifuentes, el cual es de vital importancia porque permite al propietario y trabajadores conocer claramente qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para realizar sus funciones.

La propuesta consta de dos capítulos, el primero titulado: Descripción y análisis de cargos y procesos consiste en identificar los cargos de la empresa, elaboración de un organigrama, recopilación de la información para la descripción y análisis de cargos, la identificación y análisis de los procesos, condiciones de la planta y distribución de planta y en el segundo se presenta la propuesta de manual de funciones y procedimientos

ANTECEDENTES

Litografía Cifuentes es un negocio familiar que ofrece servicios de impresión en papel. El negocio está conformado por cuatro trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

- Gerente General: Responsable del negocio en su totalidad
- Operario de la máquina Offset: Responsable del proceso de Impresión
- Operador de la máquina numeradora: Responsable de Numerar
- Operario 1: Responsable de Encuadernar y empacar

Actualmente desarrolla sus operaciones de modo empírico, en este caso el Gerente General únicamente se enfoca en asignar las funciones de trabajo de manera verbal al personal, verifica y da continuidad a los procesos. E inclusive es quien se encarga de brindar atención al cliente y en muchas ocasiones que no se encuentra en las instalaciones del negocio se pierden las órdenes de pedido porque no hay un recurso humano disponible que brinde atención al cliente y asuma el proceso de recepcionar la orden de pedido.

A simple vista es notorio que el Gerente General está sobre cargado de trabajo, razón que no le permite destinar tiempo para el desarrollo de planes organizacionales. Pese a ser un negocio que ofrece servicios enfocados en promover de cierta manera publicidad, no se implementan estrategias de propaganda y no se hace uso de redes sociales para promover sus servicios.

El negocio no se rige bajo ninguna estructura organizacional, no se han definido planes, políticas, normas y reglamentos. No existe un registro formal que detalle e identifique el personal del negocio, aún no se ha elaborado fichas ocupacionales y no se utiliza ninguna herramienta que permita llevar el control de los procesos.

Previo a este estudio no se ha realizado ningún análisis y descripción de cargos, no se ha definido un manual de funciones y procedimientos. Cabe mencionar que no se implementan técnicas de selección, capacitación y motivación al recurso humano.

El desarrollo, fortalecimiento y crecimiento de todo negocio es posible cuando se basa en una estructura organizacional, porque esto le permite planear, orientar, delegar y realizar programas de selección y desempeño del personal.

En su mayoría los negocios no se preocupan por desarrollar manuales de funciones y procedimientos. La falta de esta herramienta está generando inconvenientes en términos de desarrollo, posicionamiento y competitividad en el rubro comercial.

Al desarrollar la descripción y análisis de cargos cada recurso humano estará bien informado acerca de las funciones y responsabilidades que debe cumplir, seguidamente es indispensable realizar un manual de funciones y procedimientos que permite fortalecer, mejorar y controlar los procesos de manera eficaz y eficiente.

SITUACIÓN PROBLÉMICA

Son muchos los pequeños negocios nicaragüenses que se enfrentan ante un nivel de competitividad inmenso, sobre todo cuando se refiere al ámbito tecnológico y al interés por la búsqueda de clientes ideales o potenciales. Siempre existe la preocupación por buscar incrementar los clientes porque de ello depende el progreso económico financiero de todo negocio.

Actualmente en Litografía Cifuentes no existe ningún manual de funciones y procedimientos, aun no se han establecidos normas y políticas del mismo. No se ha definido una estructura organizacional y no se ha diseñado misión, visión, valores y objetivos. El no contar con un manual de funciones, conlleva a que los cargos no estén definidos, dificultando la coordinación entre los trabajadores por no saber de una forma precisa cuáles son sus funciones y responsabilidades.

Por otro lado; el no contar con un manual de funciones y procedimientos genera errores durante las operaciones (cuellos de botella, duplicidades y bajo rendimiento, entre otros), así como costos excesivos de los mismos relacionados con la gestión administrativa y productiva de la empresa, lo cual dificulta la creación y desarrollo de nuevos diseños, productos o servicios, lo que imposibilita el aprovechamiento de los recursos de la empresa, supervisión y evaluación del desempeño porque aún no se ha efectuado descripción y análisis de cargos.

JUSTIFICACIÓN

Esta monografía es importante porque contribuye al crecimiento, fortalecimiento y desarrollo organizacional de Litografía Cifuentes.

El propósito de este trabajo es diseñar un Manual de Funciones y Procedimientos porque a través de este se pretende tomar decisiones más acertadas en cuanto a realizar mejoras en los procesos operativos, a su vez sirve como base para selección y evaluación del personal de nuevo ingreso. Este manual será de gran ayuda porque en él se detallan todas las actividades que han de llevarse a cabo en cada uno de las funciones y procedimientos de cada cargo de trabajo, el utilizar como guía el manual aportará a la eficiencia en la gestión administrativa y operativa de Litografía Cifuentes.

La propuesta del manual de funciones y procedimientos permitirá al negocio controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo, ayuda a la coordinación de actividades y evita duplicidades. Permitirá la integración de la gestión en lo que respecta a planeación, calidad, control interno y asegura la evolución del conocimiento en la medida que se mejoren los procedimientos; es decir mejorar la comunicación y coordinación entre el personal del negocio.

Por su parte, para los trabajadores de Litografía Cifuentes, la mejora de los procesos fomentará la motivación, el buen desempeño, la seguridad laboral y la participación al hacerse saber que la empresa satisface los requerimientos de organización en sus procesos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer un Manual de Funciones y Procedimientos para Litografía Cifuentes, ubicada en la ciudad de Tipitapa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar la estructura organizacional actual de Litografía Cifuentes, en correspondencia con su funcionalidad administrativa y operativa.
- Realizar la descripción y análisis de cargos de Litografía Cifuentes.
- Analizar los procesos operativos de Litografía Cifuentes a partir del mapa de procesos.
- Presentar propuesta de elementos estratégicos para Litografía Cifuentes.
- Elaborar las Fichas Ocupacionales de los cargos identificados en Litografía Cifuentes
- Elaborar una propuesta procedimientos de los procesos operativos en base a los resultados obtenidos en el análisis de los mismos.

MARCO TEÓRICO

La siguiente base teórica aborda los aspectos relacionados que se requieren para elaborar el manual de funciones y procesos en la Litografía Cifuentes. El manual de funciones y de procesos abordará los siguientes datos: Logotipo, nombre, lugar y fecha de la elaboración, número de páginas, unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización, clave de la forma; en primer término se escriben las siglas de la organización, en segundo, de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar el formato; en tercero el número consecutivo del formato y en cuarto el año.

El manual de funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene un conjunto de normas, tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas. Se elabora a partir técnicamente de los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las labores cotidianas.

La importancia del manual de funciones dentro de una microempresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos. Además, es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera y otros.

El manual de funciones debe de estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los nuevos tiempos, esto permite una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional; actualmente esta herramienta viene siendo usada por grandes corporaciones a nivel mundial basada en el nuevo enfoque en la Gestión del Talento Humano en las empresas. ¹

¹ <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>

¿Qué se documenta?

En él se registra el conjunto de actividades (funciones) dentro de la organización. Ejemplo de función: seleccionar el talento humano idóneo para la organización, conforme con los requisitos del cargo. Se definen a continuación algunos términos convenientes para el caso.

Objetivos del manual de funciones

- Implementar métodos y procedimientos del Sistema de Control Interno de la empresa.
- Establecer controles para fomentar la descentralización y desconcentración de esfuerzos, por medio de una adecuada segregación y planeación de las cargas de trabajo.
- Fomentar la modernización y simplificación de los trámites, evitando demoras, pasos innecesarios y sobre todo costos injustificados.
- Establecer tiempos estándar o promedio para cada función, con el fin de detectar las dependencias que demoran los trámites sin justa causa.
- Estimular la innovación, el constante perfeccionamiento y actualización de los procedimientos.
- Establecer indicadores, estándares, índices o razones válidos para evaluar la gestión.

Cargo

Un cargo “puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que correspondan al empleado que lo desempeña, proporciona a los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”²

² J. Herbert Chruden, Arthur W. Sherman, Jr., Personnel Managment, 1963 pag.79.

Básicamente tareas o funciones “son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo”³. Las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo “es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”.

Descripción de Cargos

Descripción de cargos se llama al registro escrito de las tareas, las responsabilidades, las condiciones de trabajo y los requisitos exigidos a los candidatos a ocupar dichos cargos.

Idalberto Chiavenato (1999), llama a la descripción de cargos de la siguiente manera. Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo)
- Como deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo)
- A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe.
- A quien deberá supervisar o dirigir (autoridad), es decir; la relación con los subordinados.

Posteriormente agrega, “el diseño del cargo es la descripción del contenido, de los métodos de trabajo y las relaciones de los cargos para cumplir con requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”.

Análisis de Cargos

Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, y porqué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los

³ Bryan Livy, Job Evaluation: A Critical Review, Londres, George Allen and Unwin, 1975, pag.46.

requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas, y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.⁴

Estructura del análisis del cargo

En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades implícitas
- Condiciones de trabajo

Requisitos intelectuales

Tiene que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- Instrucción básica
- Experiencia básica
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

Requisitos Físicos

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de la energía y de esfuerzos físico y mental requerido, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Constitución física necesaria

Responsabilidades Implícitas

Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo -además del trabajo normal y de sus funciones- por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o por el equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, del dinero, de los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial.

En consecuencia, debe responsabilizarse por:

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos valor o documentos
- Contactos internos o externos
- Información Confidencial

Condiciones de trabajo

Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto, sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

Evalúan el grado de adaptación del elemento humano y del ambiente y al equipo, y facilitan al desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificaciones:

- Ambiente de riesgo
- Riesgos.

Los elementos que se considerarán para realizar la descripción y análisis de los cargos son:

- *Identificación del cargo*, esto permite conocer si el cargo depende de otra área o departamento de la empresa, ubicación física dentro del negocio y los subordinados a cargo; es decir si existen operarios bajo su responsabilidad.
- *Propósito general del cargo*, definiendo el alcance y la finalidad por la cual el recurso ha sido contratado.
- *Describir de las funciones* que debe desempeñar el recurso ocupante del cargo es decir; detallar las tareas asignadas al cargo.
- *Perfil requerido del cargo*, establece los factores que describen su formación básica, esto se refiere al nivel de escolaridad del recurso humano, se debe especificar los conocimientos que se requieren para ocupar dicho cargo; en este sentido se plasma las técnicas necesarias para desempeñar las funciones que amerita el cargo. En el factor Experiencia Laboral se define los años de experiencia en cargos similares. Es indispensable describir las Capacidades deseables del recurso humano en este sentido se hace referencia a las habilidades claves para desarrollar de manera eficiente los diferentes procesos. En cuanto al Medio de transporte es necesario detallarlo porque en ciertos cargos es un requisito vital para desempeñar las funciones asignadas.
- *Responsabilidades* que asume el recurso en cuanto a materiales y equipos a su disposición para lograr efectivamente sus funciones así como también se debe especificar si el recurso está autorizado a responsabilizarse de dinero, títulos y documentos del negocio.
- *Relaciones* se refiere a la comunicación tanto interna como externa; es decir con otros cargos dentro de la empresa así como de personal externo.
- *Condiciones de trabajo* bajo la cual el ocupante del cargo desempeña sus funciones; así mismo se describe como efectúa las tareas (de pie o sentado), si es necesario trasladarse a otros espacios del local, el esfuerzo visual, el medio de seguridad y equipo de protección que utiliza para evitar riesgos durante su jornada y el nivel de climatización; es decir si es un lugar frío u caluroso.

Métodos de descripción y análisis de cargos.

Los métodos que se utilizaran para la descripción de cargos y el análisis de cargos son:

Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente por su eficiencia. El análisis de cargo se efectúa observando al ocupante del cargo de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en las hojas de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa pues el contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos de la observación responde de todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o del supervisor.

Características

El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.

La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

Ventajas:

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica del análisis de cargos (qué hace, cómo lo hace, por qué lo hace).

Desventajas:

- Costo elevado porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- La simple observación, sin el contenido directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.

Método del cuestionario

Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que diligencie un cuestionario de análisis de cargo, su contenido y características.

Características

- La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo, que llena el ocupante o su superior.
- La participación del analista de cargo en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

Ventajas:

- Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una versión más amplia de su contenido y de sus características, además que participan varias instancias jerárquicas.
- Este es el método más económico para el análisis de cargos.
- También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los demás métodos de análisis de cargos.
- Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas:

- No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.

- Exige que se planee y que se elabore con cuidado.
- Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

Método de la entrevista

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqués y los cuándoos. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos.

Características:

- La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- La participación del analista y del ocupante del cargo es activa.

Ventajas:

- Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo.

Desventajas:

- Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.

Etapas del análisis de cargos.

En síntesis, la ejecución del análisis de cargos comprende tres etapas:

1. Etapa de planeación

Fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos; es una fase de oficina y de laboratorio. La planeación del análisis de cargos requiere los siguientes pasos:

- Determinación de los cargos que deben describirse, analizarse e incluirse en el análisis, así como de sus características naturaleza, tipología, etc.
- Elaboración del organigrama de cargos y ubicación de los cargos en éste. Al ubicar un cargo en el organigrama, se logran definir los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación.
- Elaboración del cronograma de trabajo, que especifique por donde se iniciará el análisis.
- Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse. Los métodos adecuados se escogen la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse.

2. Etapa de preparación

En esta fase de aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

- Preparación del material de trabajo. (formularios, folletos, materiales, etc.)
- Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal incluido)
- Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los cargos que se analizarán, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formulario, etc., utilizados por los ocupantes de los cargos).

3. Etapa de ejecución

En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis.

- Recolección de datos sobre los cargos mediante el método de análisis elegido con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato.

- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis, hecha por el análisis de cargos.
- Redacción definitiva del análisis de cargo.

A continuación abordaremos el concepto, características de proceso.

¿Qué es un proceso?

Sucesión e interrelación de pasos, tareas y decisiones, con valor agregado, que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto o servicio.

Las características de un proceso son:

Definible: Los procesos deben estar documentados, y sus requerimientos y mediciones deben ser establecidos.

Repetible: Los procesos son secuencias de actividades recurrentes. Deben ser comunicados, entendidos y ejecutados consistentemente.

Predecible: Los procesos deben lograr un nivel de estabilidad tal que se asegure que sus actividades se ejecutan consistentemente y producen los resultados deseados.

Medible: Los procesos deben tener mediciones que aseguren la calidad de cada tarea individual así como la calidad del resultado final. ⁵

Requisitos generales para diferentes aspectos del proceso.

- Son universales.
- Indica lo que se debe: Hacer. Tener
- Describen una secuencia específica de eventos para realizar una actividad.
- Aseguran la estandarización.
- Aplicables a operaciones específicas.
- Son propios de cada organización. Indican el: cómo, cuándo, dónde y quién lo hace.
- Basados en las normas (BP) o leyes correspondientes al rubro y/o país.

⁵ <http://www.webyempresas.com/que-es-un-proceso-en-una-empresa/>

Se elaborará el mapa de procesos de Litografía Cifuentes, a continuación significado y su elaboración:

Mapa de Procesos

Un mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. Para elaborarlo es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados con esto se establecen analogías entre procesos y se facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

Tipos de Procesos:

Interrelación de procesos clave (procesos operativos críticos para el éxito de una organización, alineados con su razón de ser) con procesos estratégicos (orientados hacia la correcta gestión de la alta dirección que proporciona directrices a todos los demás procesos) y con procesos de soporte (de tipo administrativo que apoya al resto de procesos)⁶

Procesos estratégicos

Procesos destinados a definir y controlar las metas de organización, sus políticas y estrategias.

- Procesos claves u operativos

Para poder garantizar la uniformidad, reproducibilidad y consistencia de las características de los productos o procesos realizados en una empresa es necesario el adecuado ordenamiento del personal mediante procedimientos operativos estandarizados, a partir de los cuales se detallan funciones y responsabilidades. Estos son aquéllos procedimientos escritos que describen y explican cómo realizar una tarea para lograr un fin específico, de la mejor manera posible.

Los procesos operativos son instrucciones escritas para diversas operaciones particulares o generales y aplicables a diferentes productos o insumos que describen en forma detallada la serie de procedimientos y actividades que se deben

⁶ Gestión de recursos, humanos, Luis Puchol Moreno pag. 209

realizar en ese lugar determinado. Esto ayuda a que cada persona dentro de la organización pueda saber con exactitud qué le corresponderá hacer cuando se efectúe la aplicación del contenido del procedimiento operativo en la misma. Garantizan la realización de las tareas respetando un mismo procedimiento y sirven para evaluar al personal y conocer su desempeño. Al ser de revisión periódica, sirven para verificar su actualidad y para continuar capacitando al personal con experiencia. Otra ventaja importante es que promueven la comunicación entre los distintos sectores de la empresa y son útiles para el desarrollo de auto inspecciones y auditorías.

El propósito de un proceso operativo es suministrar un registro que demuestre el control del proceso, minimizar o eliminar desviaciones o errores.

- **Procesos de soporte:**

Son los procesos que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos.

En la presente monografía trabajaremos con los procesos operativos que son los que permiten generar el producto que se entrega al cliente

Metodología para el Mapa de Procesos.

1. Formar el equipo del trabajo.

Deberá ser elaborado por los integrantes del equipo natural de trabajo conformado por personal del centro de proceso que realiza las actividades de operación y mantenimiento.

2. Identificar o caracterizar los procesos principales basados en las funciones autorizadas en el Manual de Organización.

Con el manual de organización actual del activo, el equipo de trabajo debe identificar y caracterizar los procesos principales de la instalación, basándose en las funciones autorizadas para la organización que están contenidas en dicho manual.

3. Identificar actividades, productos, insumos, clientes y proveedores.

Para la identificación de actividades y de sus actividades, el equipo de trabajo debe hacer uso del formato específico anexo, en el cual se describen con detalles los conceptos mencionados.

4. Elaborar mapa actual.

Es la secuencia lógica de las actividades enlistadas, en forma gráfica (mapa), ésta debe:

- Incluir los insumos y productos.
- Identificar las interacciones con otras áreas
- Identificar actividades repetidas
- Procesos interrumpidos (disconnects).
- Productos que no agregan valor.
- Productos que no están relacionados con el proceso.

La descripción de las actividades del proceso se llevara a cabo a través de un diagrama, donde se representan las actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas

5. Identificar las actividades alineadas a los procesos.

En esta fase es necesario identificar las actividades que correspondan a los procesos de:

- Ingeniería
- Planeación
- Programación
- Ejecución

Se busca identificar actividades del mapa en los procesos.

¿Qué es procedimiento?

Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil

identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.

Los Procedimientos operativos responden a las siguientes preguntas:

- ¿Porque está siendo realizada la tarea?
- ¿Quién está realizando la tarea?
- ¿Qué están haciendo?
- ¿Con qué frecuencia?
- ¿Cuáles son los límites?
- ¿Cuáles son las medidas correctivas (inmediatas) y preventivas (a largo plazo)?

Pasos para la elaboración de un Procedimiento Operativo

Los procedimientos operativos deben ser desarrollados con un enfoque sistemático y originarse a partir de la observación y análisis de un trabajo o tarea específica.

Los pasos que se deben tener en cuenta para su elaboración son los siguientes:

- Identificar las tareas.
- Usar un enfoque de equipo.
- Conducir un análisis de tareas que incluya
- Investigación de las reglamentaciones, directrices y procedimientos.
- Observaciones de la operación. Identificación de los pasos en el procedimiento.
- Desarrollo de un mapa de proceso.

A continuación abarcaremos el estudio de métodos para el análisis y mejora de los procesos identificados en Litografía Cifuentes:

Estudio de métodos. El estudio de métodos permite analizar el proceso para mejorarlo y determinar el mejor método de hacer el trabajo.

El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costos, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto.

Las etapas del estudio de método son:

- Seleccionar el proceso a estudio.
- Registrar el trabajo a estudiar definiendo sus límites en una directa observación de los hechos relevantes relacionados con ese trabajo y recolectar de fuentes apropiadas los datos adicionales que sean necesarios.
- Establecer un método más práctico, eficaz y económico métodos mediante las personas involucradas.
- Evaluar diferentes opciones para realizar un nuevo método comparando la relación costo-eficacia entre el nuevo método actual.
- Implantar el nuevo método con una práctica normal enseñando a todas las personas que han de utilizarlo.

Diagramación

Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clasifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

Este recurso constituye un elemento de decisión invaluable para individuos y organizaciones de trabajo, para aquellos, porque pueden percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida⁷ estructura de pensamiento que fortalece su capacidad de decisión. Para todas las organizaciones, porque les permite dar seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer en partes procesos complejos, lo cual facilita su comprensión y contribuye a fortalecer la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo.

⁷Gestión de recursos, humanos, Luis Puchol Moreno Pag.234

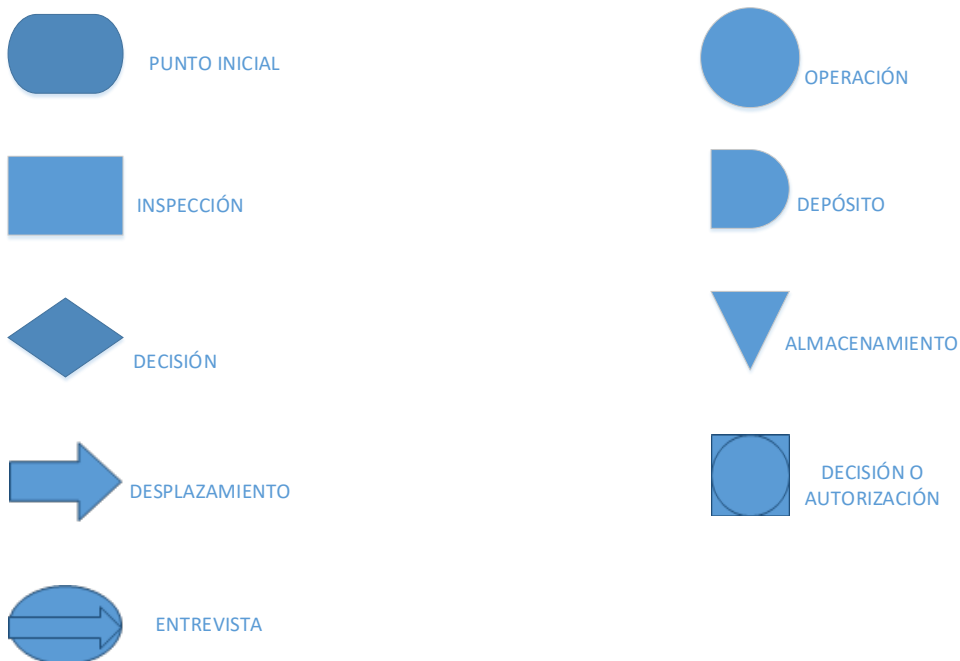
El diagrama de flujo simple debe:

- Ejemplificar gráficamente el proceso actual.
- Permitir conocer el tiempo en que se realiza cada actividad.
- Mostrar a los responsables y su actividad dentro del proceso.
- Facilitar la descripción escrita de los procedimientos y sus requerimientos.
- Facilitar la identificación de actividades innecesarias y situaciones problemáticas (repetición de tareas, tiempos muertos, cuellos de botella entre otros).
- Ayudar a documentar y estandarizar el proceso.
- Servir de instrumento de capacitación.

Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje grafico incoherente o no accesible transmite un mensaje deformado e impide comprender el procedimiento que se pretende estudiar.

A continuación los símbolos de diagramación (American Society of Mechanical Engineers) que se van utilizar (Ilustración 1)

Ilustración 1 Símbolos de Diagramación



Fuente: Elaboración Propia

Los tipos de diagramas a realizar para el análisis de los procesos y establecimiento de los procedimientos son:

Cursograma analítico

Muestra la trayectoria de un producto o procedimiento, señalando con un símbolo todos los hechos sujetos a examen. Es uno de los instrumentos más eficaces para perfeccionar los métodos y proporcionar gran ayuda para tener una visión panorámica de lo que sucede.

Diagrama de método analítico

Muestra la secuencia de operaciones, las personas que debe realizarlas y la manera de efectuar cada operación del procedimiento. Este tipo de herramienta es útil para adiestrar recursos humanos y por lo general se formula en el formato vertical

Como resultado del proceso de análisis de cargos y procedimientos se presentará en el capítulo II el Manual de Funciones y de Procedimientos de Litografía Cifuentes:

- Presentación
- Objetivos
- Vigencia
- Marco Legal
- Políticas
- Elementos Estratégicos
- Organigrama
- Fichas Ocupacionales
- Procedimientos

Para representar los procedimientos de los procesos operativos en el manual se utilizarán los siguientes diagramas:

Diagrama de formato tabular. También conocido como de formato columnar o panorámico, presenta una sola carta todo el fluido o secuencia de las operaciones y cada cargo corresponde a una unidad administrativa (según sea el caso) en una columna. Su elaboración se basa en el formato vertical y es el más recomendable debido a que el procedimiento se aprecia con mayor facilidad.

CAPITULO I – DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS Y DE PROCESOS

1.1 GENERALIDADES

Litografía Cifuentes es una microempresa conformada por cuatro trabajadores, se encuentra legalmente inscrita en la DGI, bajo el régimen de cuota fija y cuenta con el permiso de operación de la Alcaldía.

Por ser una empresa de naturaleza familiar y bajo régimen de cuota fija, solo uno de los cuatro trabajadores goza de todos los beneficios (INSS, reconocimiento de vacaciones y aguinaldo).

Entre los servicios que ofrece la Litografía están la elaboración de facturas, de recibos, de volantes, brochures y tarjetas de diferentes tipos. El negocio cuenta con una cartera de cliente fija con la que mantiene una relación de más de 10 años. Su manera de obtener nuevos clientes es por medio de referencia, el único esfuerzo en cuanto a publicidad es repartir tarjetas de presentación cuando se encuentra la oportunidad: en ferias, en la iglesia, en bancos, encuentros sociales, todos espacios informales. No se ha elaborado la definición de elementos estratégicos como: misión, visión y objetivos estratégicos.

Sus procesos son semiautomatizados, ya que algunos de estos son realizados de forma manual. El negocio no cuenta con instalaciones propias, sino que renta un espacio que utiliza para operar.

En este capítulo se presenta la descripción de cargos, análisis de cargos y procesos, el cual se obtiene como resultado del procesamiento de la información, obtenida mediante la aplicación combinada de las siguientes técnicas de recopilación de información:

- Entrevista, se aplicó a la gerente con el objetivo de obtener la información general del negocio, los productos que ofrecen, los procesos administrativos y de operación.

- Cuestionario, se aplicó a los trabajadores con el objetivo de conocer detalladamente las actividades que se realizan en cada proceso de producción.
- Observación directa, se visitó el local de Litografía Cifuentes cuatro veces, con el objetivo de observar las actividades de los procesos productivos.

1.2 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

La descripción del cargo se realizará asumiendo esta actividad como un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; para estos se debe recopilar información detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Obteniendo al final un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

El análisis de cargos se asume como el proceso de definición de los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Para realizarlo se estudió y determino todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada.

1.2.1 Determinación de Cargos

En el caso de Litografía Cifuentes se identificó que no cuenta con un organigrama por lo que es necesario realizar la determinación de los cargos a estudiar como punto de partida.

El proceso de recopilación de información ha permitido la determinar de los cargos existentes, los cuales son:

- Gerente General
- Operario de máquina Offset

- Operario de máquina numeradora
- Operario 1

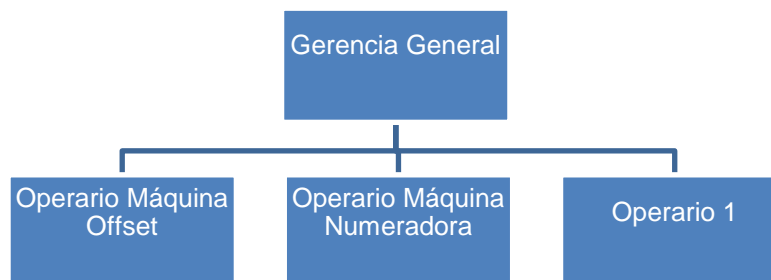
En lo que respecta a las actividades de diseño gráfico de los productos se contrata personal como freelance con la que se tiene una relación de más de 7 años en base al tipo de producto a imprimir el diseñador realiza el arte e imprime la placa.

En la litografía, no se ha encontrado un diseño formal de ficha ocupacional en donde se describan todas las características, funciones y requerimientos de los mismos. Al personal que labora en Litografía Cifuentes le son transmitidas las funciones de sus cargos de forma oral durante los procesos de inducción.

1.2.2 Identificación de Organigrama

La determinación de cargos realizada anteriormente da lugar a la elaboración del organigrama de Litografía Cifuentes. Éste permite conocer la ubicación de manera gráfica de cada cargo, su interrelación con los demás cargos, las líneas jerárquicas es decir; los jefes inmediatos y el nivel de comunicación con los mismos. En la ilustración 2 se muestra como sería el organigrama en base a los cargos determinados.

Ilustración 2 Organigrama de Litografía Cifuentes



Fuente: Elaboración propia

El organigrama definido anteriormente es la clave para efectuar la descripción y análisis de cargos en Litografía Cifuentes.

1.2.3 Recopilación de Información para la Descripción y Análisis de Cargos

Para obtener los insumos que permitan describir y analizar los cargos se hace uso del siguiente formato (Tabla 1).

En Anexo N° 1 se pueden consultar los cuestionarios llenos que se utilizaron para el análisis de los cargos existentes

Tabla 1 Modelo de Cuestionario

Litografía Cifuentes	
Cuestionario de Recopilación de Información sobre Cargos	
A.	Identificación del Cargo <ul style="list-style-type: none">- Nombre del Cargo:- Otros Atributos:- Supervisor:
B.	Actualización del Análisis <ul style="list-style-type: none">- Última fecha de revisión de este Análisis de Cargo:- Revisiones previas efectuadas en:- Análisis de Cargo efectuado por:
C.	Descripción Resumida <p>Descripción Sumaria del Cargo:</p> <p>Actividades Desempeñadas:</p> <p>Características Más relevantes:</p> <p>- Describa en detalle las características académicas que es necesario poseer para desempeñar el cargo:</p> <p>Graduado Universitario</p> <p>____ Escuela Primaria ____ Bachillerato o Preparatoria ____ Graduado Universitario</p> <p>____ Especialización</p> <p>(Anexe una hoja detallando todos los conocimientos y la preparación académica que esta persona debe poseer)</p>
D.	Deberes y Responsabilidades <p>1. Las Tareas de este cargo se clasifican primordialmente como de carácter : ____ Técnico ____ Otro</p> <p>____ Administrativo ____ Secretarial</p> <p>2. Elabore una relación de las principales tareas que se llevan a cabo en este cargo. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere:</p> <p>3. Elabore una relación de las tareas secundarias que se llevan a cabo en este cargo. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere:</p>
E.	Responsabilidad <p>Especifique las responsabilidades adscritas a este cargo y su importancia porcentual relativa:</p>

<p>F. Aptitudes Intelectuales</p> <p>a. ¿Qué características intelectuales debe poseer la persona que desempeñe este cargo?</p> <p>b. ¿Cuáles de las aptitudes intelectuales siguientes son indispensables? (Por ejemplo, iniciativa, creatividad, capacidad de juicio, atención, lectura prolongada, uso de técnicas matemáticas, etcétera)</p>
<p>G. Aptitudes Físicas</p> <p>¿Cuáles de las siguientes aptitudes físicas son necesarias o esenciales? (Por ejemplo, Agudeza Visual, agudeza auditiva, habilidad manual, capacidad táctil, fuerza muscular, destreza corporal, capacidad de transportar pesos considerables, etcétera).</p>
<p>H. Experiencia</p> <p>a. Irrelevante</p> <p>b. Importante</p> <p>c. Imprescindible:</p> <p>d. Debe poseer _ años de experiencia en la función de _____</p>
<p>I. Ámbito Laboral</p> <p>a. ¿En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este cargo?</p> <p>b. ¿Está sometido a presiones psicológicas especiales?</p> <p>c. ¿Qué características hacen que este cargo sea excepcional?</p>
<p>J. Condiciones Sanitarias y de Seguridad</p> <p>a. ¿Está expuesto a accidentes laborales por uso de equipo?</p> <p>b. ¿Está expuesto a contagios de enfermedades mortales?</p> <p>c. ¿Requiere el uso de equipos especiales de seguridad?</p>
<p>K. Parámetros de desempeño</p> <p>a. ¿Cómo se mide el desempeño en este cargo?</p> <p>b. ¿Cuáles son los principales factores para lograr el éxito en este cargo?</p>
<p>L. Comentarios Finales</p> <p>a. ¿Qué comentarios desea añadir a este formulario?</p> <p>b. ¿Cuándo se debe volver a analizar este cargo?</p>
<p>Firma del analista de cargos: _____ fecha: _____</p> <p>Revisado y Autorizado por: _____ fecha: _____</p>

Fuente: Elaboración Propia

1.2.4 Análisis de la Información Recopilada

Durante el proceso de revisión de la información recopilada se puede identificar el propósito principal de cada cargo existente:

- Gerente General: Nombrado en el modelo de negocio como Líder Comercial, es el responsable de dar vida a la empresa a través de su gestión administrativa.
- Operario Máquina Offset: Es la persona que se encarga de imprimir el tiraje de acuerdo a la orden de pedido.

- Operario Máquina Numeradora: Es la persona que se encarga de numerar, una vez impresa el tiraje de acuerdo a la orden de pedido.
- Operario 1: Es el operario que se encarga de empacar el tiraje y verifica que esté de acuerdo a la orden de pedido para proceder a entregar al cliente.

Habiendo identificado los cargos en Litografía Cifuentes se aplica un cuestionario que permite conocer las funciones, responsabilidades, habilidades, aptitudes intelectuales, aptitudes físicas, entre otras características que dan lugar a generar las fichas ocupacionales de cada cargo.

El cuestionario que se realizó al cargo del Gerente General refleja que esta persona está saturada de funciones y responsabilidades, porque no solamente se enfoca en el cumplimiento de las actividades administrativas de Litografía Cifuentes además de eso se encarga de brindar atención al cliente, dar seguimiento a la orden de pedido, gestiona el diseño de las placas que se necesitan para garantizar que el proceso de Impresión Offset inicialice en tiempo y forma. El Gerente General es responsable de gestionar la adquisición de insumos y materiales que se requieren para que los procesos operativos del negocio se realicen de manera eficaz.

Según el cuestionario del Cargo del Operario de la Máquina Offset, se definen los requerimientos tales como: Técnico en mantenimiento de máquina Offset, conocer máquina litográfica a operar, Identificar las partes básicas del sistema de entintando y sus funciones. Alistar y montar planchas para impresión, Identificar tipos y clases de papeles, tintas e insumos. Los requerimientos mencionados anteriormente son indispensables para operar la Máquina Offset.

En cuanto al Cargo del Operario de Máquina Numeradora, es necesario que el Operario posea conocimientos técnicos en mantenimiento de máquina numeradora, Conocer máquina litográfica a operar y Conocer normas de calidad de impresión.

Según el cuestionario del Cargo Operario 1, muestra que las funciones que desempeña este trabajador se refieren al Proceso de Encuadernado y Empaque, en este sentido el ocupante del cargo posee conocimientos de Encuadernado, usar correctamente la guillotina para realizar cortes precisos, conocer técnicas para

empaquetar y realizar doblez en las hojas de papel cuando sea necesario. Es uno de los Cargos que está más cargado de Funciones ya que este operario es el responsable de empaclar de manera correcta las ordenes de pedido es decir sin errores para evitar reclamos al momento que el cliente reciba su orden de pedido, por tanto requiere mayor concentración al momento de efectuar dicho proceso.

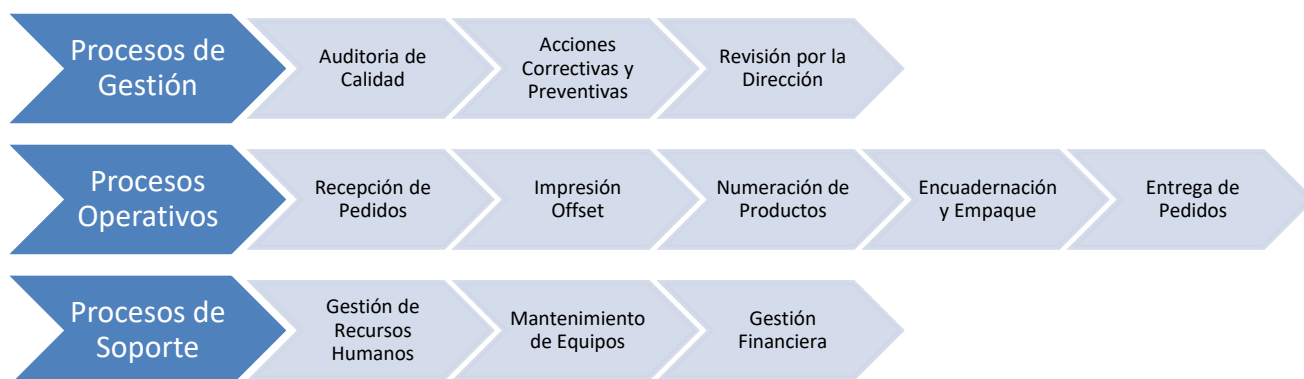
El resultado de este análisis se presenta en las fichas ocupacionales incluidas en el capítulo II.

1.3 ANÁLISIS DE PROCESOS

1.3.1 Identificación de los Procesos

El primer paso a realizar para poder analizar los procesos es identificar que procesos serán los que se incluyan en el manual, para estos se construye el mapa de procesos (Ilustración 2) el cual sirva para presentar un inventario gráfico de los procesos de la litografía.

Ilustración 3 Mapa de Procesos Actual de Litografía Cifuentes



Fuente: Elaboración Propia

El mapa de procesos que se muestra anteriormente es la representación gráfica de la estructura de los procesos que han sido identificados durante el proceso de análisis de los procedimientos operativos del negocio.

Los procesos que se van a trabajar son los siguientes:

- Proceso de Recepción de Pedidos
- Proceso de Impresión Offset
- Proceso de Numeración
- Proceso de Encuadernado y Empaquetado
- Proceso de Entrega de Pedidos

Antes de analizar los procesos se consideró necesario describir elementos claves para la ejecución de la producción como condiciones de la planta y la distribución de planta.

1.3.2 Condiciones de la Planta

Hoy en día se reconoce más la relación entre las condiciones de trabajo y la productividad, porque la ocurrencia de accidentes laborales genera costos directos (gastos médicos e indemnización) e indirectos (interrupciones de la producción, daños materiales, retrasos, disminución de la producción al sustituir al accidentado y de otra índole).

En la Litografía Cifuentes aún no se ha realizado un estudio de higiene y seguridad ocupacional acerca de los posibles riesgos que pueden sufrir los operarios.

Al visitar las instalaciones del negocio se ha observado que el personal no cuenta con equipo de protección durante la jornada laboral, no existe botiquín de primeros auxilios en caso de cortes sobre todo en la función que desempeña el Operario 1, Responsable del Proceso de Encuadernado y Empaque. Las instalaciones carecen de señalización que indiquen al recurso humano las rutas de evacuación en caso de temblores u otra emergencia. No existen extinguidores en caso de incendios y el personal no cuenta con equipos de protección personal para evitar riesgos o contagio de alguna enfermedad.

A continuación se describen las condiciones ambientales que actualmente presta el local bajo las cuales los operarios desarrollan sus actividades operativas:

En lo que respecta a la ventilación, únicamente se utiliza un abanico de pedestal, en cuanto a la iluminación del local se ha observado una lámpara de techo lineal TL 80 de aproximadamente 32 Watts. Las dimensiones del local son muy reducidas, tanto así que Litografía Cifuentes no cuenta con áreas de atención al cliente y no existen oficinas para el trabajo administrativo.

Por tanto se considera que las condiciones que presenta el espacio de trabajo de la Litografía Cifuentes no son lo suficientemente idóneas porque el área de trabajo es muy pequeña, se requiere de una mejor iluminación, no hay ventilación natural, no hay bodega de materiales e insumos, no existe un espacio de almacenamiento de producto terminado.

El no prestar condiciones ideales genera disminución de la productividad sobre todo en lo que concierne a iluminación y ventilación ya que el recurso humano se fatiga y no desarrolla sus actividades de manera eficiente.

Las condiciones ambientales y en particular las condiciones de confort térmico de los lugares de trabajo no deberán constituir en la medida de lo posible, una fuente de incomodidad o molestia para los trabajadores.

1.3.3 Distribución de Planta

Se asume la distribución de planta como la ordenación física de los elementos que constituyen una instalación. Ésta ordenación comprende los espacios necesarios para los movimientos, el almacenamiento, los colaboradores directos o indirectos y todas las actividades que tengan lugar en dicha instalación.

La empresa para su operación cuenta con un único espacio físico de 3 x 5 metros que se encuentra distribuido tal como se presenta en Anexos N° 3 Distribución de Planta.

Para ubicar la maquinaria la empresa no ha realizado ningún estudio, sino que en base al espacio disponible, la compra de maquinaria y siguiendo la secuencia de realización de los procesos.

Por Observación Directa es notable que la distribución de planta en Litografía Cifuentes está orientada a los procesos ya que se puede diferenciar claramente cuantos pasos y/o procesos tiene cada operación.

El tamaño de las instalaciones es de aproximadamente 3 x 5 metros, lo que ocasiona el apiñamiento de los insumos, maquinaria, material y los operarios.

El estar en un espacio tan pequeño genera un ambiente de trabajo muy tenso, caluroso e incómodo ya que el local únicamente cuenta con una entrada principal, dicho acceso debe permanecer abierto porque es el único medio por donde puede circular ventilación natural.

Se recomienda considerar la posibilidad de rentar un local más amplio que preste las condiciones necesarias para los operarios así mismo que permita que la maquinaria sea ubicada en espacios que permitan facilidad de circular y a su vez que se destine un espacio para atención al cliente y para el desarrollo de las actividades administrativas.

A continuación en la Tabla 2, se describe la maquinaria que se utiliza en la Litografía Cifuentes:

Tabla 2 Descripción de Maquinaria

Nombres	Funciones	Características	Mantenimiento
Grafoprex	Numerar cada hoja del block de pedido	Formato 400 x 510	Mensual y de rutina aplicar solución electrostática cuando lo amerita la máquina
Offset (Multilith – multigraph 1250)	Reproduce / imprime	Heidelberg modelo GT Platen. Formato 32x46cm.	Mensual y de rutina aplicar solución electrostática cuando lo amerita la máquina
Guillotina Manual	Realizar cortes/ Accionamiento Manual	Potencia de corte 40 mm (500 hojas), Ancho de Corte 430mm, Mínimo de Corte 34mm, peso: 44KG. Dimensiones: (profundidad x ancho x alto) = 880 x 880 x 400mm	Mensual

Elaboración Propia

1.3.4 Análisis de los Procedimientos de los Procesos Operativos

Para Analizar los procedimientos de los Procesos Operativos se debe partir de la observación directa de un trabajo o una tarea específica bajo un enfoque sistémico.

Los pasos para la elaboración de un procedimiento operativo que se deben tener en cuenta son los siguientes:

- Identificar las tareas.
- Usar un enfoque de equipo.
- Conducir un análisis de tareas que incluya
- Investigación de las reglamentaciones, directrices y procedimientos.
- Observaciones de la operación. Identificación de los pasos en el procedimiento.
- Desarrollo de un mapa de proceso.

Al visitar las instalaciones de Litografía Cifuentes se han logrado identificar cinco procesos operativos, los cuales describen de forma detallada los procedimientos y actividades que se realizan en el negocio. El propósito de analizar los procedimientos de los procesos operativos es para proveer un registro que demuestre el control de los procesos, minimice o elimine errores.

A continuación se detallan los procesos identificados en el negocio:

- Proceso de Recepción de Pedidos
- Proceso de Impresión Offset
- Proceso de Numeración
- Proceso de Encuadernado y Empaque
- Proceso de Entrega de Pedidos

Para representar el procedimiento de cada Proceso Operativo se ha elaborado el Cursograma analítico y el Diagrama de método analítico de cada proceso operativo los cuales se muestran en Anexos 4, 5, 6,7 y 8 respectivamente.

Para proceder a la elaboración del Cursograma Analítico de los procesos operativos se visitó las instalaciones y a través de la observación directa se ha logrado conocer e identificar detalladamente las actividades de los procesos operativos de Litografía Cifuentes.

1.3.4.1 Proceso de Recepción de Pedidos

El Cursograma Analítico (Anexo 4) representa el proceso de Recepción de Pedidos, en esta herramienta se indican las operaciones, traslado, inspecciones, demoras, almacenamiento y se refleja la trayectoria de manera ordenada de las tareas que desempeña el Gerente General; así mismo se indica el tiempo que requiere cada actividad.

El Diagrama de Método Analítico (Anexo 4) muestra la secuencia de las operaciones del proceso de Recepción de Pedidos, indica las personas implicadas en el proceso, la manera de cómo hacer las actividades y especifica el propósito de cada operación así como el tiempo que requiere.

1.3.4.2 Proceso de Impresión Offset

El Cursograma Analítico (Anexo 5) refleja la trayectoria de manera ordenada acerca de las actividades que emplea el Operario de Máquina Offset para el proceso de Impresión Offset. Este instrumento es uno de los más eficaces para perfeccionar los métodos y es de gran ayuda para tener una visión panorámica de las operaciones, traslados, inspecciones, demoras y almacenamiento e incluye información adicional, tal como el tiempo necesario y la distancia recorrida. El Proceso de Impresión Offset consta de 7 operaciones, 2 Inspecciones y el tiempo total para emplear este proceso es de 29 minutos.

En el caso del Diagrama de Método analítico de Proceso de Impresión Offset (Anexo 5) se indica: Persona que realiza la operación: Operario de Máquina Offset Se detalla cada una de las actividades que realiza el Operario durante el proceso de Impresión Offset. Se describe la actividad y el equipo que se utiliza para emplear la actividad y se indica el propósito de cada actividad del proceso de Impresión Offset.

1.3.4.3 Proceso de Numeración

El Cursograma Analítico del Proceso de Numeración (Anexo 6) refleja la trayectoria de manera ordenada acerca de las actividades que emplea el Operario de Máquina Numeradora para el proceso de Numeración. En él se refleja las operaciones, traslados, inspecciones, demoras y almacenamiento e incluye información adicional, tal como el tiempo necesario y la distancia recorrida. El Proceso de Numeración consta de 6 operaciones, 2 inspecciones y el tiempo total para emplear este proceso es de 33 minutos.

El Diagrama de método analítico (Anexo 6) describe las operaciones y la relación entre las personas que interactúan; en este proceso está el Gerente General y el Operario de Máquina Numeradora. Así mismo se detalla que se hace, como se hace y para que se hace cada actividad implicada en el proceso (medios, materiales usados para realizar dicha operación)

1.3.4.4 Proceso de Encuadernado y Empaque

El Cursograma Analítico del Proceso de Encuadernado y Empaque (Anexo 7) refleja la trayectoria de manera ordenada acerca de las actividades que emplea el Operario 1 para el proceso de Encuadernado y Empaque. En él se refleja las operaciones, traslados, inspecciones, demoras y almacenamiento e incluye información adicional, tal como el tiempo necesario y la distancia recorrida. El Proceso de Encuadernado y Empaque consta de 10 operaciones, 1 Inspección, 1 espera y el tiempo total para emplear este proceso es de 38 minutos.

El Diagrama de método analítico (Anexo 7) describe las operaciones y la relación entre las personas que interactúan; en este proceso está el Gerente General y el Operario 1. Así mismo se detalla que se hace, como se hace y para que se hace cada actividad implicada en el proceso (medios, materiales usados para realizar dicha operación)

1.3.4.5 Proceso de Entrega de Pedidos

El Cursograma Analítico del Proceso de Numeración (Anexo 8) refleja la trayectoria de manera ordenada acerca de las actividades que emplea el Gerente General para el proceso de Entrega de Pedidos. En él se refleja las operaciones, traslados, inspecciones, demoras y almacenamiento e incluye información adicional, tal como el tiempo necesario y la distancia recorrida. El Proceso de Entrega de Pedidos consta de 5 operaciones, 1 traslado y el tiempo total para emplear este proceso es de 26 minutos.

El Diagrama de método analítico (Anexo 8) describe las operaciones y la relación entre las personas que interactúan; en este proceso está el Gerente General y el Cliente. Así mismo se detalla que se hace, como se hace y para que se hace cada actividad implicada en el proceso (medios, materiales usados para realizar dicha operación)

2.1 Hoja de Actualización

Tabla 3 Hoja de actualización

Versión Manual	Fecha Modificación	No Ficha Obsoleta	No Ficha Nueva	Código	Denominación Procedimiento	Causas Modificación	Aspectos Modificados
01 diciembre 2017	Realización del manual	-			<ul style="list-style-type: none"> - Se incluye las fichas ocupacionales de los 4 cargos existentes y 1 propuesto. - Se incluye los procedimientos de los 5 procesos operativos identificados. 		

Fuente: Elaboración propia

2.2 Presentación

El presente manual de funciones y procedimientos es un documento que explica el funcionamiento operativo de la Litografía Cifuentes. Tiene por finalidad establecer los lineamientos a seguir para asegurar la eficiente y oportuna atención al cliente, regula y organiza la estructura interna de la empresa.

Es importante reconocer el manual de funciones y procedimientos como herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración de cada uno de los cargos, y se vuelve necesario ya que contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la buena ejecución del trabajo.

Constituye un elemento técnico auxiliar que permita una clara orientación de los objetivos, funciones y requisitos necesarios para el desempeño de los cargos que conforman su estructura organizativa.

Aporta a la optimización de la gestión de la empresa, buscando un mayor grado de efectividad de la misma, a través de la eficiencia y eficacia en la ejecución de los procedimientos de los procesos operativos, obteniendo de esta manera niveles óptimos de productividad que conlleven a su desarrollo y fortalecimiento.

El contenido de este manual, presenta las fichas ocupacionales donde permite conocer la identificación, los objetivos, los requerimientos, las funciones, las competencias necesarias y las responsabilidades de cada cargo de trabajo analizado y el manual de procedimientos describe el propósito, alcance, responsabilidad, aspectos generales, descripción narrativa y el diagrama de formato tabular de los procesos operativos.

2.3 Objetivos

- Establecer claramente las funciones y responsabilidades que corresponde desempeñar a cada cargo, delimitando la naturaleza y amplitud del trabajo.
- Instruir al personal acerca de aspectos tales como objetivos, funciones, políticas y procedimientos.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los procesos.
- Propiciar la disminución de fallas u omisiones y por ende el incremento de la productividad o eficiencia del servicio que se brinde por medio del manual de procedimiento que permite estandarizar las actividades de cada proceso.
-

2.4 Vigencia

El manual que se ha diseñado para Litografía Cifuentes aplica a todos los trabajadores, dando inicio desde el momento en que este sea aprobado por la Gerencia, para que se ponga en práctica sin tener término de culminación ya que su propósito es el de mejorar de forma significativa la organización de la empresa.

2.5 Marco Legal

LEY No. 618 - Ley de Seguridad de higiene del trabajo

LEY No.185 - Código del trabajo (con sus reformas, adiciones e Interpretación auténtica).

2.6 Disposiciones Generales

- La gerencia es la instancia responsable de difundir este manual y de capacitar al personal en la aplicación de los procedimientos que contiene.
- Capacitar a todos los colaboradores en el uso y manejo del Manual de Funciones y Procedimientos.
- Dar seguimiento a los trabajadores por el lapso de un mes para aprobar la asimilación de todas las funciones y procedimientos de acorde a lo establecido en este manual.
- Se deberá revisar anualmente o cuando se incorporen nuevos procesos o máquina la efectividad de los procedimientos establecidos, con la finalidad de actualizarlos y modernizarlos, ya que este manual es un documento dinámico que puede ser modificado de manera parcial cada vez que sea necesario.
- El Manual de Funciones y Procedimientos servirá de guía principal para la evaluación del desempeño laboral del personal de Litografía Cifuentes
- El Manual de Funciones y Procedimientos será utilizado como una herramienta didáctica para la capacitación y entrenamiento del personal de nuevo ingreso.

2.7 Elementos Estratégicos

Misión

Somos Litografía Cifuentes una empresa dedicada a ofrecer servicios de impresión offset para satisfacer las expectativas de sus clientes, transformando sus necesidades en sugerencias de mejoras de los productos.

Visión

Fortalecer y mantener la calidad de nuestra gestión y de nuestros servicios así como el bienestar de nuestro personal para convertirnos en la principal litografía en el municipio de Tipitapa.

Valores

- Integridad: Implica rectitud, bondad, honradez; en todo lo que hacemos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes
- Proactividad: Ser capaz de anticipar y afrontar diferentes situaciones, donde finalmente se consigan resultados positivos.
- Compromiso: Cumplir con las ordenes de pedido de cada uno de nuestros clientes en tiempo y forma.
- Trabajo en equipo: Cada miembro de nuestra organización, aporta de manera sustancial con sus labores, al logro de la excelencia empresarial.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El diseño de la estructura organizativa de Litografía Cifuentes se realizó considerando el modelo de gestión operativa actual, con una representación micro administrativa basada en niveles, codificados de la siguiente forma:

- El nivel superior como la Gerencia General
- De 1 nivel X.0, como 1.0, para los cargos de Gerencia de un área o de una división de la empresa.
- De 2 niveles X.X, como 1.1, 1.2, 1.3 a los subordinados.

En Litografía Cifuentes los cargos ya definidos son:

- Gerente General
- Operario de la máquina offset
- Operario de la máquina numeradora
- Operario 1

Propuesta nuevo cargo: Gestor Operativo

A la vez se identifica que el cargo gerente general esta sobrecargado con funciones y responsabilidades por lo que se propone la creación de un nuevo cargo a continuación se detalla:

Como se evidencia en el cuestionario de recopilación de información sobre los cargos la gerente es quien brinda atención a los clientes, da seguimiento a los pedidos, entrega pedidos y todas las gestiones administrativas, se considera necesario que se contrate los servicios de un recurso humano a disposición del servicio al cliente, apoyo en el seguimiento de la producción y la ejecución de acciones encaminadas a captar nuevos clientes a través de la promoción de los servicios que ofrece la litografía. Esto permite que las actividades del gerente se enfoquen en las actividades de planificación, gestión administrativa y diseño de estrategias para la captación de nuevos clientes.

Por la contratación de este personal la empresa deberá considerar los siguientes elementos la jornada laboral será de manera diurna, pago de prestaciones, para la definición del salario se tomó como referencia el salario mínimo del sector Servicios comerciales, Sociales y Personales para el cargo de Gestor Operativo, en base a esa información y los costos mensuales por esta contratación se muestran en la tabla 3:

Tabla 4 Costos mensuales de contratación del cargo propuesto: Gestor Propuesto

Sector de Actividad	Salario Mensual	Mínimo	INNS Laboral	INSS Patronal
Servicios Com. Sociales y Personales	C\$5290.48		C\$330.65	C\$1005.19
Total a Pagar =	C\$4959.83			

Fuente: Elaboración Propia

Para mayor información acerca de las prestaciones que se otorgan ver en Anexo N° 2 –Beneficios Sociales y tributos laborales del cargo propuesto.

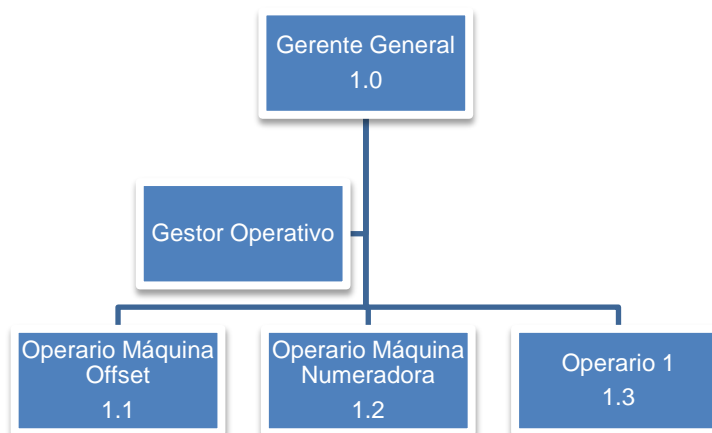
Las Funciones básicas que se asigna al cargo: Gestor Operativo:

- Brindar atención al cliente
- Captación de clientes a través de redes sociales.
- Dar seguimiento a las órdenes de pedido en cuanto al cumplimiento de las órdenes de trabajo.
- Verificar la entrega de la orden de pedido.

En este capítulo más adelante se presenta la Ficha Ocupacional de dicho Cargo.

En la ilustración 4, se presenta propuesta de organigrama para la empresa Litografía Cifuentes, en él se incluye el cargo propuesto:

Ilustración 4 Organigrama para Litografía Cifuentes (Propuesta 1)




2.8 Fichas Ocupacionales de cada cargo

Este manual contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo, se establecen las funciones y requisitos de los cargos que conforma Litografía Cifuentes, considerando los siguientes elementos:

- Identificación del cargo.
- Propósito General del Cargo
- Descripción de Funciones
- Perfil requerido
- Responsabilidades
- Relaciones
- Condiciones de trabajo
- Sistema de compensación

En la tabla 5 se presenta el modelo de ficha ocupacional que será utilizado para la estructuración de las fichas ocupacionales definición. Para facilitar su utilización, se explica brevemente en cada parte de la ficha cuál es la información que habrá de agregarse:

Tabla 2 Modelo de Ficha Ocupacional


	LITOGRAFIA CIFUENTES FICHA OCUPACIONAL NOMBRE DEL CARGO	Código : El nivel que se asignó en el organigrama
		Versión : Versión de la ficha ocupacional, que será actualizada según se realicen modificaciones en la ficha.
		Fecha : La fecha de elaboración y emisión de la versión
Elaborado por: (La persona responsable de la elaboración de la ficha ocupacional)		Aprobado por: (La persona que revisa y aprueba la ficha ocupacional)
I. Identificación del cargo		
Dependencia organizativa	: El departamento, área u oficina de la cual depende el cargo	
Nombre del cargo	: El nombre específico del cargo	
Superior inmediato	: El cargo superior inmediato al cargo según el organigrama	
Cargos subordinados	: Cargos que son dirigidos por este cargo	

Ubicación física del cargo	: La ubicación geográfica de la oficina donde se desempeña este cargo			
II. Propósito general del cargo Se describe de forma general el cargo.				
III. Descripción de funciones Detalle de las funciones propias del cargo				
IV. Perfil requerido				
Formación básica	: El nivel de escolaridad básico requerido para el cargo			
Conocimientos requeridos	: Conocimientos o técnicas adquiridas específicos para el desempeño del cargo			
Experiencia laboral	: La experiencia en términos de años requerida para el cargo			
Capacidades deseables	: Habilidades adquiridas deseables en el desempeño del cargo			
Medios de transporte deseables	: Medios de transporte deseables si el cargo lo requiere			
V. Responsabilidades				
Materiales y Equipos	: Los materiales o equipos a cargo en este cargo			
Dinero, títulos y documentos	: Dinero, títulos o documentos bajo responsabilidad en este cargo			
VI. Relaciones				
Relación interna con otros cargos	: Los cargos con los cuales tiene relación directa dentro la empresa			
Relaciones externas al cargo	: Personal externo con los cuales este cargo tiene relación			
VII. Condiciones de trabajo				
Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
Si existe	Si lo hay	Alto, Moderado, Bajo	Climatizado, Expuesto al Sol Expuesto a mucho calor	Equipos que utiliza para protección
Riesgos asociados al cargo:				
Descripción de los riesgos relacionados el desempeño del cargo.				
VIII. Sistema de compensación				
Salarios o formas de pago definidas para este cargo				

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentarán las fichas ocupacionales en el siguiente orden:

- Gerente General
- Operario de máquina offset
- Operario de máquina numeradora
- Operario 1
- Gestor Operativo

	LITOGRAFÍA CIFUENTES FICHA OCUPACIONAL GERENTE GENERAL		Código : 1.0
			Versión : 1
			Fecha : 2017-10-28
Elaborado por:		Aprobado por:	
I. Identificación del cargo			
Dependencia organizativa		:	
Nombre del cargo		: Gerente General	
Superior inmediato		:	
Cargos subordinados		: Operario de máquina Offset, Operario de máquina Numeradora, Operario1	
Ubicación física del cargo		: Instalaciones de Litografía Cifuentes	
II. Propósito General del Cargo Planifica, organiza, dirige, controla y evalúa el desarrollo de los procesos operativos del negocio, garantizando el cumplimiento de las metas propuestas en cuanto a ventas y producción, también es el responsable de desarrollar e implementar estrategias para el desarrollo de la organización, promoviendo los valores que definen la cultura organizacional de la empresa, y propiciando el desarrollo de un proactivo ambiente de colaboración con los trabajadores.			
III. Descripción de Funciones <ol style="list-style-type: none"> 1. Planifica, organiza y dirige el desarrollo del negocio, promoviendo de manera permanente los valores de Litografía Cifuentes y las buenas prácticas entre los miembros de su equipo. 2. Promueve el equilibrio y la armonía de las relaciones laborales en el negocio. 3. Asegura la implementación de normas, políticas, reglamentaciones, prácticas, procesos. 4. Planifica actividades para el cumplimiento de metas en términos financieros, en número de ventas y cumplimiento en tiempo y forma con la entrega de las órdenes de pedido. 5. Desarrolla estrategias que genere crecimiento en la cartera de clientes. 			

6. Realiza ante el Ministerio del Trabajo todas las gestiones que sean pertinentes para el cumplimiento de las normas laborales que exija esta institución.
7. Instruye y da seguimiento al trabajo del personal a su cargo, respondiendo por la actuación y disciplina de los mismos, y teniendo autoridad para aplicar las sanciones que corresponda.
8. Garantiza al cliente un nivel de servicio que genere su plena satisfacción y confianza en Litografía Cifuentes.
9. Evalúa y analiza cualitativamente su propio desempeño como parte de su responsabilidad laboral, enfocándose en el cumplimiento de las metas de promoción.
10. Conoce y cumple con los reglamentos, normas, procedimientos, políticas y disposiciones establecidos por Litografía Cifuentes.

IV. Perfil Requerido

Formación Básica	<ul style="list-style-type: none"> - Ingeniero Industrial - Administración de Empresas - Ingeniero de Sistemas - Carreras afines
Conocimientos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> - Contables - Técnicas de Ventas - Financieros - Gestiones Administrativas
Experiencia laboral	- Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares
Capacidades deseables	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Trabajo en Equipo - Dinámico - Proactivo - Manejo de conflictos - Excelentes relaciones interpersonales - Motivado
Medios de transporte deseables	Auto Móvil

V. Responsabilidades

Materiales y equipos	: Artículos y materiales de oficina, Inventarios, Equipos de cómputo.
Dinero, títulos y documentos	: Dinero en cuentas bancarias y chequeras.


VI. Relaciones

Relación interna con otros cargos	: Cargos subordinados
Relaciones externas al cargo	: Clientes, Proveedores, Distribuidores Empresarios, Distribuidores Independientes

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
---------------------------------	-------------------------------------	------------------------	----------------------------	----------------------------

Sentado durante la jornada laboral. Muy pocas veces de pie.	Ocasionalmente, al visitar Clientes o Proveedores	Moderado, en el uso de computadoras	Climatizado	Ninguno
Riesgos asociados al cargo: Accidentes al trasladarse de un lugar a otro.				
VIII. Sistema de Compensación El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.				

	LITOGRAFIA CIFUENTES FICHA OCUPACIONAL OPERARIO DE MÁQUINA OFFSET		Código	: 1.1
			Versión	: 1
			Fecha	: 2017-10-28
Elaborado por:		Aprobado por:		
I. Identificación del cargo				
Dependencia organizativa		: Operaciones		
Nombre del cargo		: Operario de Máquina Offset		
Superior inmediato		: Gerente General		
Cargos subordinados		: -		
Ubicación física del cargo		: Instalaciones de Litografía Cifuentes		
II. Propósito General del Cargo				
Garantizar en tiempo y forma la entrega de impresiones en base a las órdenes de pedido, y el uso efectivo de los insumos y el funcionamiento óptimo de la maquinaria a su cargo.				
III. Descripción de Funciones				
1. Solicitar la materia prima e insumos necesarios para llevar a cabo las órdenes de trabajos programados en su área. 2. Asegurar el normal manejo y uso adecuado de materia prima, insumos y herramientas durante el proceso. 3. Planificar mantenimiento preventivo de la máquina. 4. Identificar las partes básicas del sistema de entintando y sus funciones, así como los tipos y clases de papeles, tintas e insumos. 5. Reportar fallas de la máquina Offset 6. Operar el sistema de impresión. 7. Preparar y controlar el sistema de alimentación de sustrato en hojas.				

8. Verificar la calidad de impresión de las hojas según lo establecido en la orden de trabajo.
9. Mantener en buen estado (orden y limpieza) la máquina y los elementos que se le asignan.
10. Realizar las actividades que le oriente su jefe inmediato de manera verbal o escrita

IV. Perfil requerido

Formación Básica	- Secundaria
Conocimientos requeridos	- Mantenimiento de máquina Offset - Normas de seguridad industrial. - Manejo de materiales y desechos.
Experiencia laboral	- Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares
Capacidades deseables	- Trabajo en Equipo - Dinámico - Proactivo
Medios de transporte deseables	Ninguno

V. Responsabilidades

Materiales y equipos	: Artículos y materiales de limpieza de la máquina Offset.
Dinero, títulos y documentos	: Ninguno

VI. Relaciones

Relación interna con otros cargos	: Gerente, Operario de máquina numeradora
Relaciones externas al cargo	: Clientes en algunas ocasiones.

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
De pie durante el proceso de reproducción.	Ninguno	Moderado, en el manejo de la máquina Offset	Climatizado	Ninguno

Riesgos asociados al cargo:

Accidentes al trasladarse de un lugar a otro.

VIII. Sistema de Compensación

Según la política de compensación del negocio.



LITOGRAFIA CIFUENTES

FICHA OCUPACIONAL

OPERARIO DE MÁQUINA NUMERADORA

Código : 1.2

Versión : 1.0

Fecha : 2017-10-28

Elaborado por:

Aprobado por:

I. Identificación del cargos

Dependencia organizativa	:
Nombre del cargo	: Operario Maquinaria Numeradora
Superior inmediato	: Gerente General
Cargos subordinados	: Ninguno
Ubicación física del cargo	: Instalaciones de Litografía Cifuentes

II. Propósito General del Cargo

Garantizar en tiempo y forma la entrega de órdenes de pedidos en base a la planificación establecida, el manejo efectivo de los insumos y el funcionamiento óptimo de la maquinaria a su cargo.

III. Descripción de Funciones

1. Recibir del operario de la máquina Offset, el tiraje (hojas impresas), para numerarla de acuerdo al pedido del cliente y verificar la secuencia de la numeración de cada hoja.
2. Asegurar el normal manejo y uso adecuado de material prima, insumos y herramientas durante el proceso.
3. Diagnosticar y reportar fallas del proceso, maquinaria y planificar mantenimiento preventivo de la máquina.
4. Operar el sistema de numeración y verificar la calidad de impresión.
5. Entregar en tiempo y forma la orden de trabajo con la correcta numeración
6. Mantener en buen estado (orden y limpieza) la máquina y los elementos que se le asignan.
7. Cumplir las normas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional que establezca la empresa.
8. Realizar las actividades que le oriente su jefe inmediato de manera verbal o escrita

IV. Perfil requerido

Formación Básica	- Primaria - Secundaria
Conocimientos requeridos	- Mantenimiento de máquina numeradora - Normas de calidad de impresión.
Experiencia laboral	- Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares
Capacidades deseables	- Trabajo en Equipo - Dinámico - Proactivo

Medios de transporte deseables	Ninguno			
V. Responsabilidades				
Materiales y equipos	: Máquina numeradora, materiales de limpieza de máquina numeradora.			
Dinero, títulos y documentos	: Recibe la orden de pago en algunas ocasiones por el cliente.			
VI. Relaciones				
Relación interna con otros cargos	: Operario 1			
Relaciones externas al cargo	: Clientes			
VII. Condiciones de trabajo				
Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
De pie	Ninguno	Moderado	Climatizado	Ninguno
Riesgos asociados al cargo:				
Accidentes al trasladarse de un lugar a otro.				
VIII.Sistema de Compensación				
Según la política de compensación de la empresa.				



LITOGRAFIA CIFUENTES

FICHA OCUPACIONAL

OPERARIO 1

Código : 1.3

Versión : 1.0

Fecha : 2017-10-28

Elaborado por:

Aprobado por:

I. Identificación del Cargo

Dependencia organizativa	:
Nombre del cargo	: Operario 1
Superior inmediato	: Gerente General
Cargos subordinados	: Ninguno
Ubicación física del cargo	: Instalaciones de Litografía Cifuentes

II. Propósito General del Cargo

Garantizar en tiempo y forma la entrega de órdenes trabajos terminados, en base a la planificación establecida y el uso efectivo de los insumos en sus tareas.

1. Descripción de funciones

- Identificar y obtener los materiales requeridos en cantidad suficientes para facilitar el corte.
- Utilizar la guillotina a su cargo para cortar el tiraje impreso al formato requerido y corregir los problemas típicos de corte (desviación de cuchilla, variación en tamaño de pliegos, registro de impresión).
- Garantizar que la cantidad de producto empacada correspondan a la indicada en la orden de pedido solicitado.
- Comprender la secuencia de las operaciones de producción en el área de acabado.
- Garantizar la calidad y entrega oportuna de los productos terminados bajo su responsabilidad.
- Empacar la orden de trabajo terminada en tiempo y forma.
- Mantener en buen estado (orden y limpieza) la máquina y los elementos que se le asignan.
- Mantener su área de trabajo libre de peligro y obstrucciones y lista para realizar el corte.
- Cumplir las normas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional que establezca la empresa.

1. Perfil requerido

Formación Básica	- Primaria o Secundaria
Conocimientos requeridos	- Manejo de materiales y desechos
Experiencia laboral	- Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares
Capacidades deseables	- Trabajo en Equipo - Dinámico - Proactivo

Medios de transporte deseables	Ninguno			
2. Responsabilidades				
Materiales y equipos	: Insumos requeridos para acabado del producto.			
Dinero, títulos y documentos	: Ninguno			
3. Relaciones				
Relación interna con otros cargos	: Gerente General, Operario de máquina numeradora.			
Relaciones externas al cargo	:Ninguno			
4. Condiciones de trabajo				
Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
Sentado y en algunas ocasiones de pie.	Ninguno	Moderado	Climatizado	Ninguno
Riesgos asociados al cargo:				
Expuesto a cortarse, debido al uso inadecuado en el manejo de la guillotina.				
5. Sistema de Compensación				
Según política de compensación del negocio.				



Litografía Cifuentes
FICHA OCUPACIONAL

Gestor Operativo (Cargos propuesto)

Código : 1.0

Versión : 1

Fecha : 2017-10-28

Elaborado por:

Aprobado por:

I. Identificación del Cargo

Dependencia organizativa	: Gerencia General
Nombre del cargo	: Gestor Operativo
Superior inmediato	:
Cargos subordinados	: Ninguno
Ubicación física del cargo	: Instalaciones de Litografía Cifuentes

II. Propósito General del Cargo

Garantizar la excelente atención a los clientes de litografía Cifuentes, así también verificar que las ordenes de pedidos cumplan en tiempo y forma con la fecha estipulada

III. Descripción de Funciones

1. Brindar atención al cliente y presentar los productos que ofrece Litografía Cifuentes.
2. Reclutar clientes a través de redes sociales
3. Dar seguimiento a las órdenes de pedido en cuanto al cumplimiento de las órdenes de trabajo.
4. Verificar la entrega de la orden de pedido
5. Cumplir las normas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional que establezca la empresa.
6. Realizar las actividades que le oriente su jefe inmediato de manera verbal o escrita
7. Mantener en buen estado (orden y limpieza) la máquina y los elementos que se le asignan.
8. Cumplir las normas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional que establezca la empresa.

IV. Perfil Requerido

Formación Básica	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciatura en Marketing - Administración de Empresas - Carreras afines
Conocimientos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de ventas - Técnicas de supervisión - Seguimiento a procesos
Experiencia laboral	- Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares
Capacidades deseables	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en Equipo - Proactivo - Manejo de conflictos - Excelentes relaciones interpersonales

Medios de transporte deseables	Ninguno			
V. Responsabilidades				
Materiales y equipos	: Artículos y materiales de oficina, Inventarios, Equipos de cómputo			
Dinero, títulos y documentos	: Dinero en cuentas bancarias y chequeras.			
VI. Relaciones				
Relación interna con otros cargos	Gerente General			
Relaciones externas al cargo	: Clientes, Proveedores, Distribuidores Empresarios, Distribuidores Independientes			
VII. Condiciones de trabajo				
Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
Sentado durante la jornada laboral. Muy pocas veces de pie.	Ocasionalmente, al visitar Clientes o Proveedores	Moderado, en el uso de computadoras	Oficina	Ninguno
1Riesgos asociados al cargo				
Accidentes al trasladarse de un lugar a otro.				
VIII.Sistema de Compensación				
El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.				

2.9 Mapa de Procesos

Litografía Cifuentes tiene como propósito la producción de material impreso, los tipos de impresión que realiza son: facturas, recibos, volantes, brochures y diferentes tarjetas (prenatales, de presentación, de invitación, recordatorios, entre otros). La ilustración 6 muestra el mapa de procesos propuesto de Litografía Cifuentes.

Ilustración 5 –Mapa de Procesos Propuestos



Fuente: Elaboración Propia

Por asumirse este manual de funciones y procedimientos como un documento que explica el funcionamiento operativo de la Litografía Cifuentes, los procesos a incluir en este manual son los operativos, también llamados misionales o claves:

1. Generación de Orden de Trabajo
2. Impresión Offset
3. Numeración de producto
4. Encuadernado y Acabado
5. Entrega de Pedido

Codificación de los procesos

En todo manual la codificación es un elemento fundamental por tanto, a continuación se explica la codificación a utilizar:

- La primera parte corresponde a las iniciales del nombre de la dependencia donde se desarrolla el proceso.
- En segundo lugar se encuentran las iniciales del nombre del proceso.
- Finalmente el proceso al que corresponde precedido de la letra P.

Todo lo anterior separado por guion cada ítem, en la tabla 6 se muestra la Codificación de Procesos:

Tabla 3 Codificación de Procesos


PROCESO	CÓDIGO
Generación de Orden de Trabajo	GG-GOT-P1
Impresión Offset	GG-IO-P2
Numeración de Productos	GG-NP-P3
Encuadernación y Empaque de Productos	GG-EAP-P4
Entrega de Pedidos	GG-EP-P5

Fuente: Elaboración Propia

2.10 Presentación de Procedimientos por procesos operativos.

En la tabla 7 se muestra la estructura y elementos que se utilizan para presentar los procedimientos de los procesos operativos en este manual:

Tabla 4 Formato de Manual de Procedimientos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: El código que se asignó al proceso
	Gerencia General	Fecha: La fecha de elaboración y emisión de la versión
	Procedimiento del Proceso: Generación de orden de trabajo	Versión del manual de procesos, que será actualizada según se realicen modificaciones al manual
		Página: Número actual de la pagina

1. PROPÓSITO

Indica el propósito para el cual se adelanta dicho proceso.

2. ALCANCE

Describe la interrelación entre el proceso y las áreas que lo deben aplicar.

3. RESPONSABILIDAD

Especifica el cargo del jefe del área responsable del proceso.

4. FORMATOS E INSTRUCTIVOS

Indica los formatos e instructivos que tiene que ver con dicho proceso

5. ASPECTOS GENERALES

Señalar todos los aspectos generales, condiciones para que se efectúe el proceso.

6. NARRACIÓN DESCRIPTIVA

Narra paso a paso las actividades que se realizan en el proceso.

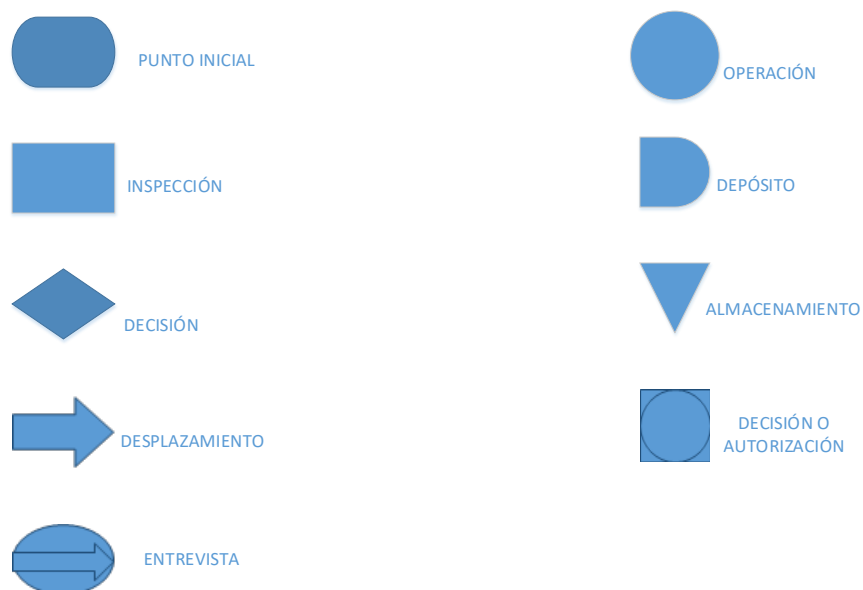
7. DIAGRAMA DE FORMATO TABULAR

Presenta una sola carta todo el fluido o secuencia de las actividades del procedimiento establecido.


Elementos utilizados en la diagramación

Con el fin de facilitar la utilización del manual en la ilustración 7 se incluye una leyenda en la que se indica el significado de los elementos utilizados.

Ilustración 6



Elaboración Propia

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: GG-GOP-P1
	Gerencia General		Fecha: 26/11/17
	Procedimiento del Proceso:		Versión:1
	Generación de orden de trabajo		Página 1 de 3

1. PROPÓSITO

Generar orden de trabajo, como insumo principal para la elaboración del producto en base a los requerimientos establecidos a la orden de pedido.

1. ALCANCE

El proceso inicia cuando el cliente se presenta a la empresa a realizar un pedido y termina cuando está generada la orden de trabajo.

2. RESPONSABILIDAD


El Gerente General debe elaborar la orden de trabajo y garantizar que se lleve a cabo el proceso según lo establecido en este documento.

3. FORMATOS E INSTRUCTIVOS

- Formato de Orden de Pedido
- Recibo

4. ASPECTOS GENERALES


- Este procedimiento aplica de manera igual para la elaboración de los diferentes productos que ofrece la litografía.
- Un actor primordial para este proceso es el diseñador, el cual brinda sus servicios bajo la modalidad de freelance, se incluye en el manual, debido a que debe quedar estipulado el tiempo de entrega de la orden de pedido, de acuerdo a las especificaciones del cliente.
- Para que se genere una orden de trabajo el cliente debe pagar el 40% al momento de elaboración de pedido.
- De ser contratado el gestor operativo, éste podrá realizar las actividades en las que se señala como responsable en la descripción narrativa.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: GG-GOP-P1
	Gerencia General		Fecha: 26/11/17
	Procedimiento del Proceso:		Versión:1
	Generación de orden de trabajo		Página 2 de 3

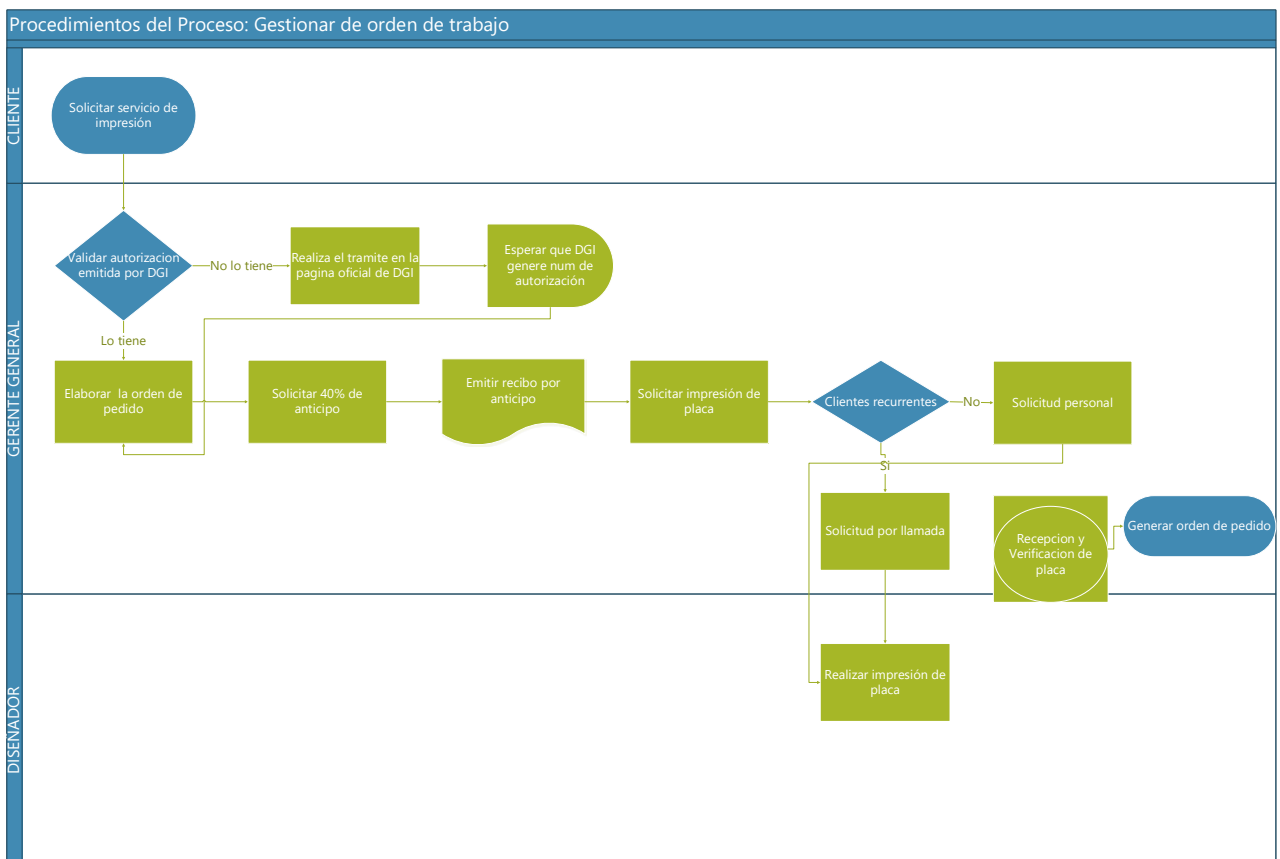
5. DESCRIPCION NARRATIVA


No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
1	Solicitar servicio de impresión	Cliente	Solicita servicio de impresión en la litografía	
2	Validar autorización emitida por DGI	Gerente General (Gestor Operativo)	<p>Solicita al cliente número de autorización de la DGI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si el cliente cuenta con el número de autorización se procede a llenar la orden pedido. - Si no: el gerente procede a realizar el trámite en la página oficial de la DGI, y espera que la DGI, genere el número de autorización para poder proceder. 	
3	Elaborar orden de pedido	Gerente General (Gestor Operativo)	Llena formato con datos del cliente y requerimientos que incluyen tipo de producto, cantidad, cantidad de hojas copia especificando el color, formato de hojas, tipo de material y cualquier particularidad que el cliente considere necesario.	Anexo.9. Formato Orden de Pedido
4	Solicitar 40% anticipo	Gerente General (Gestor Operativo)	Solicita el 40% como anticipo para ejecutar la orden de pedido	
5	Emitir recibo por anticipo	Gerente General (Gestor Operativo)	Emite recibo de anticipo y entrega copia al cliente	Anexo 12. Formato de recibo de anticipo
6	Solicitar impresión de placa	Gerente General	<p>Realiza consolidado de pedidos para comunicarse con el diseñador considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el caso de los clientes recurrentes realiza la solicitud por teléfono, al final del día. - En el caso de que los clientes sean nuevos, la solicitud se realiza personalmente al día siguiente. 	
7	Realizar impresión de placa	Diseñador	En base a las especificaciones de la orden de pedido se realiza la impresión de placa	
8	Recepcionar y Verificar la placa	Gerente General	Recibe y verifica la placa:	

			<ul style="list-style-type: none"> - Si está impresa de acuerdo a lo solicitado a la orden de pedido procede a la realización de orden de trabajo - Si no la envía a imprimir de nuevo. 	
9	Generar orden de trabajo	Gerente General (Gestor Operativo)	En base a las placas y a las órdenes de pedido realiza la planificación de la producción, generando las ordenes de trabajo	Anexo 10 formato de orden de trabajo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: GG-GOP-P1
	Gerencia General		Fecha: 26/11/17
	Procedimiento del Proceso:		Versión:1
	Generación de orden de trabajo		Página: 3 de 3

6. DIAGRAMA DE FORMATO TABULAR



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: GG-IO-P2
	Gerencia General		Fecha: 26/11/17
	Procedimiento del Proceso:		Versión:1
	Impresión Offset		Página 1 de 3

1. PROPÓSITO

Imprimir los productos de acuerdo a lo establecido a la orden de trabajo.

2. ALCANCE

Inicia con la recepción de la orden de trabajo y finaliza con la impresión de producto de acuerdo a lo solicitado.

3. RESPONSABILIDAD


El operario de máquina offset es el responsable de cargar, operar y descargar la máquina offset y verificar las labores de impresión.

4. FORMATO E INSTRUCTIVOS

- Formato de orden de trabajo

5. ASPECTOS GENERALES


- Este proceso se aplica para todos los productos ofrecidos en la litografía, considerando lo establecido a las órdenes de trabajo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: GG-IO-P2
	Gerencia General		Fecha: 26/11/17
	Procedimiento del Proceso:		Versión:1
	Impresión Offset		Página: 2 de 3

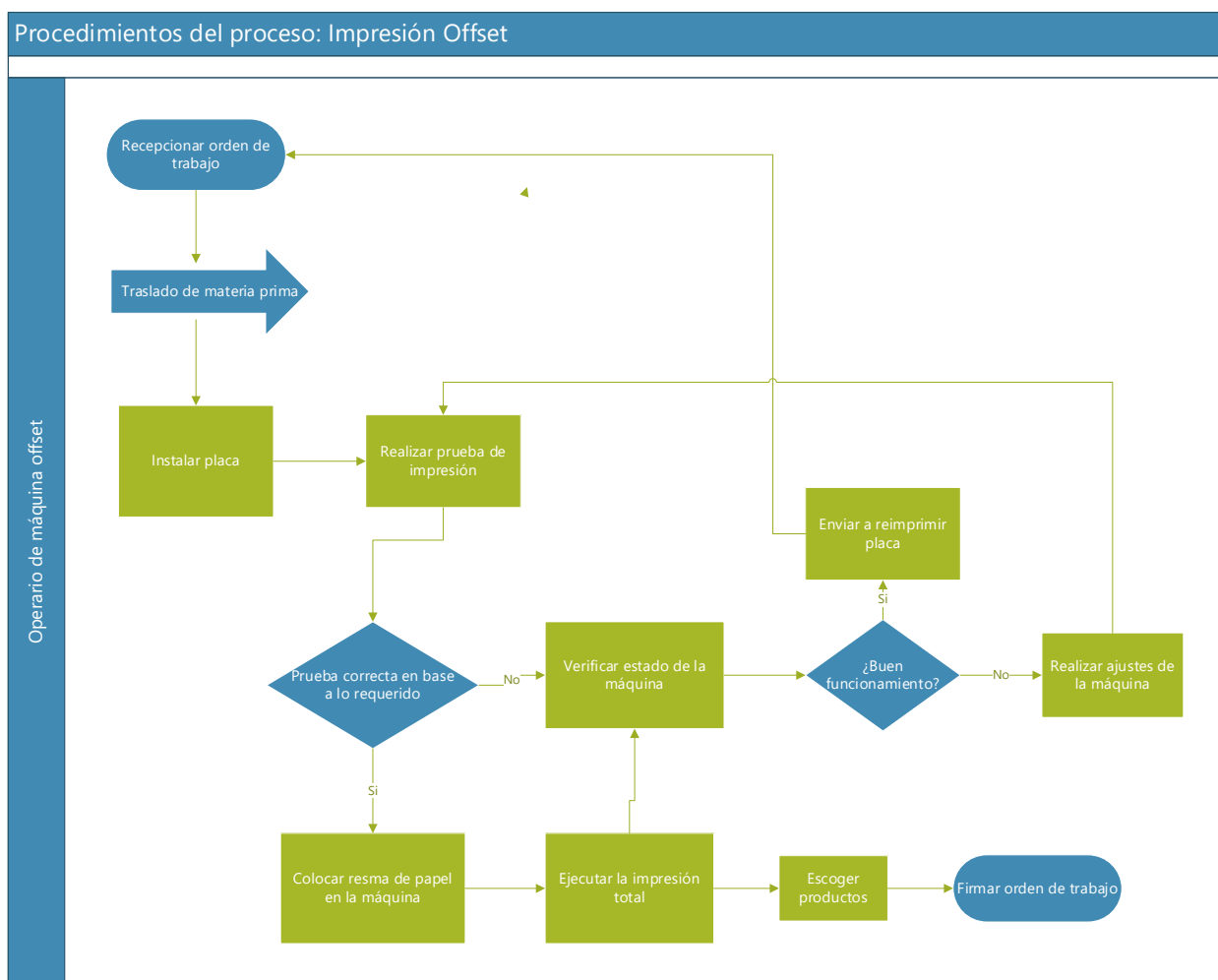
6. DESCRIPCIÓN NARRATIVA


No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
1	Recepcionar orden de trabajo y placa a reproducir	Operario máquina Offset	Recibe del gerente general la orden de trabajo y la placa a reproducir.	
2	Trasladar materia prima	Operario máquina Offset	En base a lo establecido en la orden de trabajo, traslada la cantidad de resma de papel que requiere.	
3	Instalar placa	Operario máquina offset	Coloca la placa en la máquina, verificando que quede sujeta y el nivel de la tinta	
4	Realizar prueba de impresión	Operario máquina Offset	Realiza prueba de impresión: <ul style="list-style-type: none"> - Si la prueba sale bien en base a lo requerido continuar el proceso - Si presenta errores considerar: <ul style="list-style-type: none"> o Verificar estado de la máquina: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si el estado de la máquina es correcto: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enviar a reimprimir placa. ▪ Si no es correcto: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar ajustes a la máquina y volver a realizar prueba de impresión. 	
5	Colocar resma de papel en la máquina	Operario Máquina Offset	Coloca resma de papel en máquina offset	
6	Ejecutar la impresión total	Operario Máquina Offset	Ejecuta la impresión total con las especificaciones según la orden de trabajo	
7	Escoger producto	Operario Máquina Offsett	Según en la orden de trabajo <ul style="list-style-type: none"> - Si los productos son: brochure, tarjetas y volantes el proceso pasa directamente al proceso de encuadernación y acabado 	

			- Si los productos son: facturas y recibos el proceso continua con el proceso: Numeración de Productos	
8	Firmar orden de trabajo	Operario Máquina Offset	Firma orden de trabajo indicando que el producto ya está impreso	Anexo Formato orden de trabajo 10 de de

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: GG-IO-P2
	Gerencia General		Fecha: 26/11/17
	Procedimiento del Proceso:		Versión:1
	Impresión Offset		Página 3 de 3

7. DIAGRAMA DE FORMATO TABULAR



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: GG-NP-P3
	Gerencia General	Fecha: 26/11/17
	Procedimiento del Proceso:	Versión:1
	Numeración del producto	Página:1 de 3

1. PROPÓSITO

Numerar los productos de acuerdo a lo establecido en la orden de trabajo.

2. ALCANCE

Inicia con la recepción del producto impreso y finaliza con el producto numerado de acuerdo a lo solicitado.

3. RESPONSABILIDAD


El operario de máquina numeradora es el responsable de cargar, operar y descargar la máquina numeradora y verificar las labores de numeración.

4. FORMATO E INSTRUCTIVOS

a. Formato de orden de trabajo


5. ASPECTOS GENERALES

Este proceso se aplica para los productos tales como facturas y recibos en la litografía, considerando lo establecido en las órdenes de trabajo.

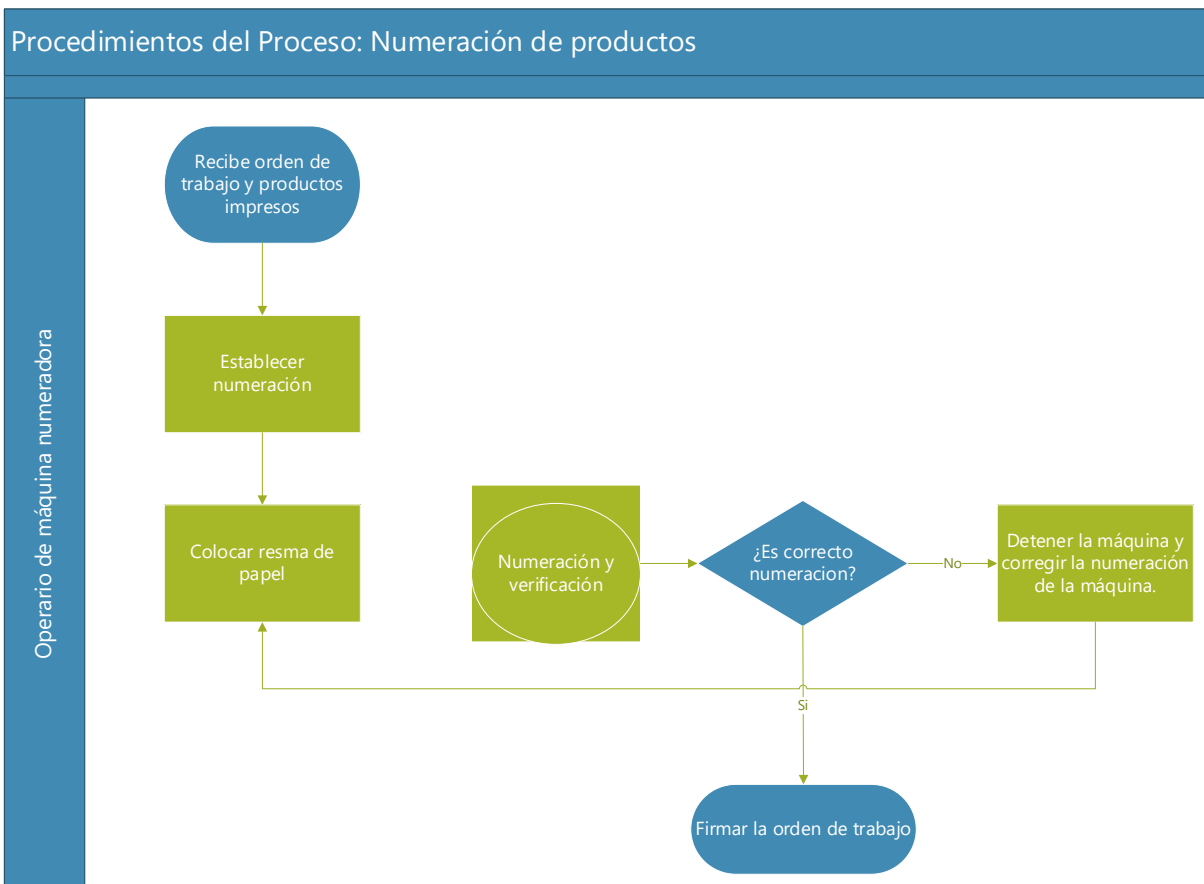
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: GG-NP-P3
	Gerencia General		Fecha: 26/11/17
	Procedimiento del Proceso:		Versión:1
	Numeración de producto		Página 2 de 3


6. DESCRIPCIÓN NARRATIVA

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
1	Recibir orden de trabajo y productos impresos	Operario de máquina numeradora	El operario de máquina numeradora recibe los productos impresos	Anexo 10 orden de trabajo
2	Establecer numeración	Operario máquina numeradora	Ajusta la numeración en la máquina de acuerdo a lo indicado a la orden de trabajo.	
3	Colocar resma de papel	Operario máquina numeradora	Coloca la resma de papel en la máquina,	
4	Numerar	Operario máquina numeradora	<p>Enciende la máquina para dar inicio al proceso de numeración mientras se va realizando el proceso, verifica que la secuencia de la numeración se dé correctamente.</p> <p>En el caso que durante el proceso no se dé correctamente se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Detener la máquina - Corregir numeración de la máquina 	
5	Firmar la orden de trabajo	Operario máquina numeradora	Firma orden de trabajo indicando que el producto ya está numerado.	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: GG-NP-P3
	Gerencia General		Fecha: 26/11/17
	Procedimiento del Proceso: Numeración del producto		Versión:1
			Página 3 de 3

7. DIAGRAMA DE FORMATO TABULAR



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: GG-EEP-P4
	Gerencia General	Fecha: 26/11/17
	Procedimiento del Proceso:	Versión:1
	Encuadernación y empaque de productos	Página 1 de 3

1. PROPÓSITO

Encuadernar y empacar los productos de acuerdo a lo establecido en la orden de trabajo.

2. ALCANCE

Inicia con la recepción del producto numerado y finaliza con el producto empacado de acuerdo a lo solicitado.

3. RESPONSABILIDAD


El operario 1 es el responsable de encuadernar y empacar los productos verificando que estén de acuerdo a la orden de trabajo.

4. FORMATO E INSTRUCTIVOS

a. Formato de orden de trabajo.

5. ASPECTOS GENERALES


Este proceso se aplica para todos los productos ofrecidos en la litografía, considerando lo establecido en las órdenes de trabajo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: GG-EEP-P4
	Gerencia General		Fecha: 26/11/17
	Procedimiento del proceso:		Versión:1
	Encuadernación y empaque de producto		Página 2 de 3

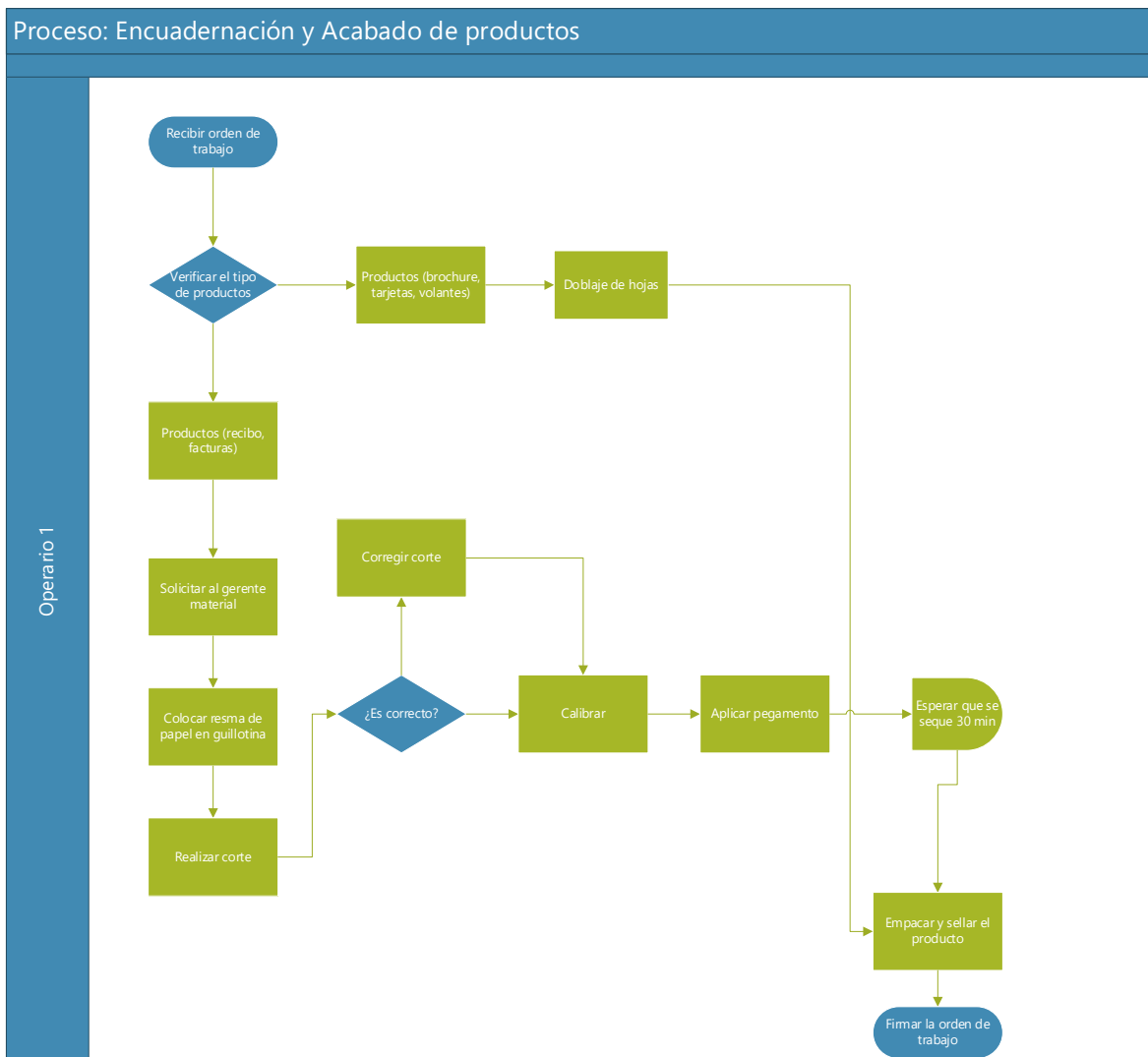
6. DESCRIPCIÓN NARRATIVA


No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
1	Recibir orden de trabajo y el producto	Operario 1	Recibe la orden de trabajo y los productos	Anexo 10 Orden de trabajo
2	Verifica el tipo de producto	Operario 1	<p>Recibe la orden de trabajo y el producto</p> <ul style="list-style-type: none"> - En caso de que el producto sea brochure, tarjetas y volantes el operario 1 recibe el producto impreso y según las especificaciones de orden de trabajo realiza el doblaje de las hojas y pasa el proceso a la actividad número 9. - En caso de que el producto sea: facturas y recibos el operario 1 recibe los productos numerados y continua el proceso a la siguiente actividad. 	
2	Solicitar al gerente material	Operario 1	Solicita al gerente papel kraft, sellador para empacar producto terminado de acuerdo a la orden de trabajo	
3	Colocar resma de papel en guillotina	Operario 1	Coloca la resma de papel en la guillotina	
4	Realizar corte	Operario 1	De acuerdo a las especificaciones en la orden del trabajo el operario 1 corta el papel	
5	Verificar corte	Operario 1	<p>Verifica si el corte está de acuerdo con la orden del trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si está correcto: Seguir el proceso. - Si no es correcto: Corregir corte 	
6	Calibrar	Operario 1	Agrupar la cantidad de hojas utilizando un calibrador para encuadernar, según lo establecido en la orden de trabajo	
7	Aplica el pegamento	Operario 1	Aplica el pegamento en el borde superior de las hojas y espera 30 minutos para que se seque.	

9	Empaca y sella el producto	Operario 1	Empaca y sella el producto de acuerdo a la orden de trabajo, y coloca una hoja de muestra en la parte superior del empaque para que sea rápida su identificación	
10	Firmar la orden de trabajo	Operario 1	Firma orden de trabajo indicando que el producto ya está terminado.	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: GG-EEP-P4
	Gerencia General		Fecha: 26/11/17
	Procedimientos del proceso:		Versión:1
	Encuadernación y empaque de producto		Página: 3de 3

7. DIAGRAMA DE FORMATO TABULAR



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: GG-EP-P5
	Gerencia General	Fecha: 26/11/17
	Procedimientos del proceso:	Versión:1
	Entrega de pedido	Página 1 de 3

1. PROPÓSITO

Entregar el producto terminado al cliente en tiempo y forma de acuerdo a los requerimientos del mismo.

2. ALCANCE

Inicia con revisión de la planificación de entrega de pedidos y finaliza con la entrega del producto al cliente.

3. RESPONSABILIDAD


El gestor operativo es el responsable de entregar el producto terminado al cliente y emitir el recibo de entrega

4. FORMATO E INSTRUCTIVOS

- Formato de orden de trabajo
- Planificación de orden de pedido.
- Recibo de entrega.


5. ASPECTOS GENERALES

- Este proceso se aplica para todos los productos ofrecidos en la litografía, considerando lo establecido a las órdenes de trabajo.
- Se realiza planificación de entrega de pedidos en base a la fecha establecida en las órdenes de trabajo
- La entrega de pedidos a los clientes se realiza en base a la planificación de entrega de pedidos.
- De ser contratado el gestor operativo, éste podrá realizar las actividades en las que se señala como responsable en la descripción narrativa.

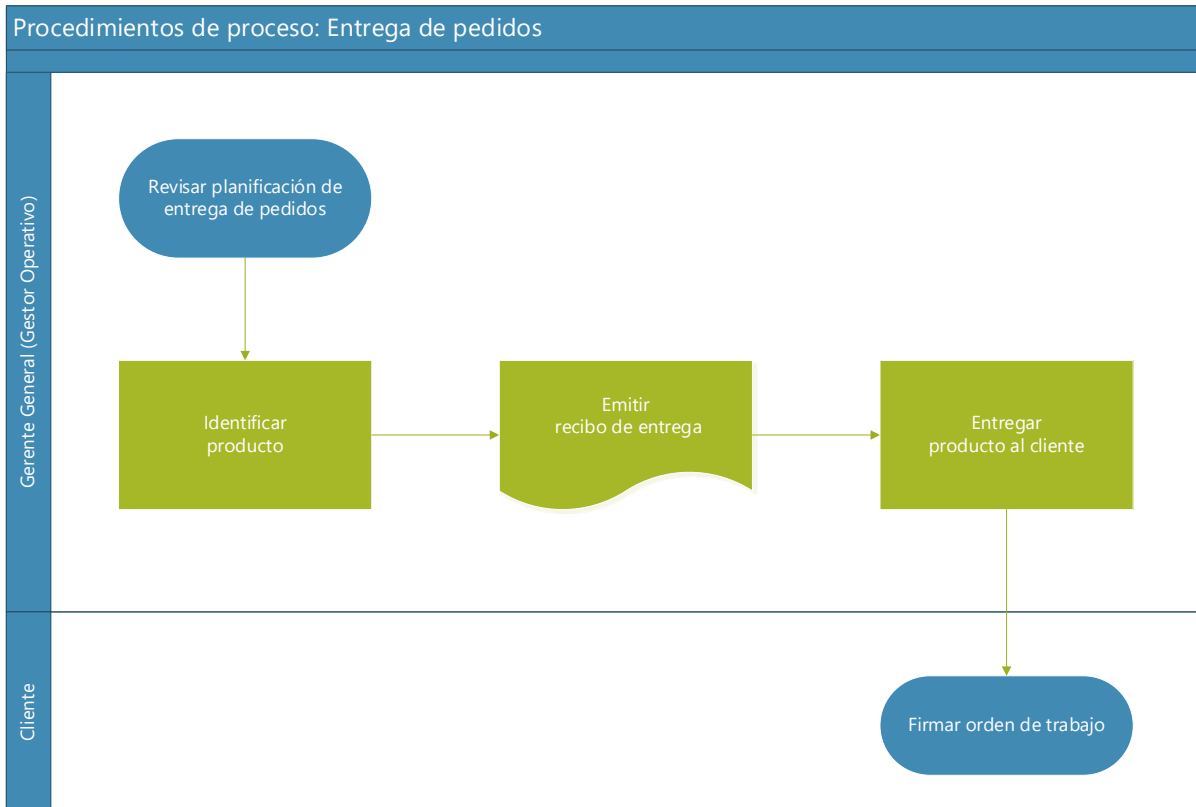
	MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS		Código: GG-EP-P5
	Gerencia General		Fecha: 26/11/17
	Procedimiento del proceso:		Versión:1
	Entrega de pedido		Página: 2 de 3

6. DESCRIPCIÓN NARRATIVA

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
1	Revisar planificación de entrega de pedidos	Gerente General (Gestor Operativo)	Revisa la planificación de entrega para identificar que productos se deben entregar	Anexo 10 Orden de trabajo
2	Identificar producto	Gerente General (Gestor Operativo)	Identifica producto a entregar en base a la planificación, correspondiente a cada cliente,	
3	Emitir recibo de entrega	Gerente General (Gestor Operativo)	Emite recibo de entrega al cliente	Anexo 11 Recibo de entrega
4	Entregar producto al cliente	Gerente General (Gestor Operativo)	Entrega el producto terminado al cliente: <ul style="list-style-type: none"> - Si su dirección es dentro del departamento de Managua se va a entregar hasta su domicilio. - Si no, se envía por medio del transporte colectivo hasta su respectiva dirección. 	
5	Firmar recibo de entrega	Cliente	Firma el recibo de entrega	

	MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	Código: GG-EP-P5
	Gerencia General	Fecha: 26/11/17
	Procedimiento del proceso:	Versión:1
	Entrega de pedido	Página 3 de 3

7. DIAGRAMA DE FORMATO TABULAR



2.11 Presentación de procedimientos por cargos

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Gerente General
Dependencia	Gerencia General
Número de cargos	1
Reporta a (Nombre de cargo)	
No	Procedimientos
1	Verificar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes en relación a los pedidos y entregas de los productos.
2	Solicitar al cliente autorización de DGI.
3	Elaborar orden de pedido.
4	Solicitar impresión de placa.
5	Generar orden de trabajo.
6	Revisar planificación de entrega.
7	Entregar el pedido al cliente.
8	Emitir recibo de entrega.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Operario de Máquina Offset
Dependencia	Gerencia General
Número de cargos	1
Reporta a (Nombre de cargo)	Gerencia General
No	Procedimientos
1	Identificar las partes básicas del sistema de intentado y sus funciones.
2	Identificar tipos y clases de papeles, tintas e insumos.
3	Alistar y montar planchas para impresión.
4	Imprimir pruebas para controlar pruebas de color.
5	Imprimir el producto.
6	Mantener en buen estado la máquina.
7	Solucionar pequeños problemas técnicos de maquinaria y equipo.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Operario Máquina Numeradora
Dependencia	Gerencia General
Número de cargos	1
Reporta a (Nombre de cargo)	
No	Procedimientos
1	Identificar las partes básicas del sistema de intentado
2	Realizar la numeración de las hojas impresas y verificar la secuencia de la misma.
3	Mantener en buen estado la máquina.
4	Solucionar pequeños problemas técnicos de maquinaria y equipo.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Operario 1
Dependencia	Gerencia General
Número de cargos	1
Reporta a (Nombre de cargo)	
No	Procedimientos
1	Realizar los cortes correspondientes de acuerdo con las especificaciones.
2	Solicitar el material necesario para iniciar el proceso de empaque (papel kraft).
3	Realizar el plegado del total de las hojas impresas.
4	Empacar y sellar los productos.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Gestor Operativo
Dependencia	Gerencia General
Número de cargos	1
Reporta a (Nombre de cargo)	
No	Procedimientos
1	Brindar atención a los clientes.
2	Elaborar orden de pedido.
3	Entregar el pedido al cliente.
4	Emitir recibo de entrega

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la propuesta de Manual de Funciones y de Procedimientos para Litografía Cifuentes se encontró que:

- Litografía Cifuentes es un negocio gestionado bajo la lógica de empresa familiar y se ha dedicado a operar sin enfocarse en desarrollar elementos organizacionales que conduzcan sus operaciones en un rubro más avanzado y competitivo.
- Se aplicó un cuestionario a los operarios del negocio para identificar los cargos y de acuerdo a los hallazgos durante la descripción y análisis de Cargos y procesos se lograron identificar cinco procesos operativos que son la base operativa del negocio.
- Para elaborar el mapa de procesos se aplicaron herramientas que representan gráficamente los procedimientos de los procesos operativos con el objetivo de que conduzcan al buen funcionamiento y mejoramiento continuo de los procesos operativos.
- Se ha elaborado las fichas ocupacionales de cada cargo y formato de presentación de procedimientos por cargos.
- Conforme a lo que fue encontrado al análisis de procesos, se ha identificado y diseñado un formato para el proceso de generación de orden de trabajo que le permita al negocio llevar seguimiento y control de cada orden de pedido.

RECOMENDACIONES

Al desarrollar la propuesta de Manual de Funciones y procedimientos en Litografía Cifuentes se ha logrado identificar que existe la necesidad de crear un cargo denominado Gestor Operativo y contratar los servicios de dicho ocupante para delegar funciones y responsabilidades que apoyen las gestiones administrativas con el propósito de que el Gerente General pueda dedicar tiempo a lo concerniente al desarrollo de planes, reglamentos y estrategias enfocadas en la mejora de los procedimientos de procesos operativos.

Se recomienda a su vez que el negocio debería reconsiderar rentar un local más amplio que preste las condiciones necesarias sobre todo en lo que se refiere a iluminación y ventilación para que los operarios desempeñen su trabajo de manera eficaz y eficiente.

Se propone operar bajo el proceso generación de orden de trabajo, este proceso se ha diseñado con el propósito de controlar de manera efectiva el detalle de las órdenes de pedidos, evitar errores en el proceso de Impresión Offset y garantizar un servicio de entrega óptimo al cliente.

Dar seguimiento continuo a los procedimientos de los procesos operativos, determinando períodos para evaluación de todos los procesos con la finalidad de revisar y conocer puntos débiles, para proceder a reforzarlos tomando como base lo que se ha propuesto en este documento.

BIBLIOGRAFÍA

- Idalberto Chiavenato (2001). Administración de Recursos Humanos. (5ta ed.). McGraw-Hill
- Manuel Fernández Ríos: “Análisis y Descripción de puestos de trabajo”. Ediciones Díaz de Santos S.A
- Clasificación de Puestos. Autor: Julios Zelaya Lucke. Editorial EUNED
- Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. Autor: Martín G. Álvarez Torres. Editorial: Panorama. Primera EDICION 1996
- Análisis de Puestos de Trabajo. Autor: Blanca Valenzuela y Micaela Ortiz

SITIOS WEB

- Taller elaboración de procedimientos operativos [artículo en Internet]
http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad%5CUpLoaded%5CPDF/EURacMed/TrabSalud/ReuTec/RTM_Julio_2010/6_Potencias-Talleres-Taller_elaboracion_procedimientos.pdf
- Ingeniería de métodos [artículo en Internet]
<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/ingenier%C3%ADa-de-metodos/>
- Manual de Funciones
<https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definici3b3n-del-manual-funciones.pdf>
- <https://books.google.com.ni/books?id=iajm-Bul8vcC&pg=PA9&dq=análisis+de+puestos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwja z2DyrXXAhXD7iYKHUMtCNYQ6AEIKjAB#v=onepage&q=análisis%20de%20puestos&f=false>
- <https://tusalarario.org/nicaragua/portada/tu-salario/salario-minimo>.